



# Perhetukikeskus Auerkulma - työntekijöiden näkemyksiä tiedon johtamisesta ja sen jaka- misesta

---

Alho-Mikkonen, Heli

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Perhetukikeskus Auerkulma - työntekijöiden näkemyksiä  
tiedon johtamisesta ja sen jakamisesta

Heli Alho-Mikkonen  
Terveiden edistämisen  
koulutusohjelma, Yamk  
Kriisi- ja erityistilanteiden johtami  
nen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

**Laurea-ammattikorkeakoulu**

Laurea Hyvinkää

Terveystieteiden koulutusohjelma, YAMK

Kriisi- ja erityistilanteiden johtaminen

**Tiivistelmä**

Heli Alho-Mikkonen

**Perhetukikeskus Auerkulma - työntekijöiden näkemyksiä tiedon johtamisesta ja sen jakamisesta**

Vuosi 2014

Sivumäärä 74

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon johtamisesta, jakamisesta ja jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Samalla tarkoituksena oli kuvata myös, miten tiedon jakamiseen tulisi varautua tulevaisuudessa ja miten tiedon jakamista voitaisiin tukea johtamisella. Tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiden koulutustarpeista, jotta tulevaisuudessa tiedon johtamista ja jakamista olisi mahdollista kehittää. Tavoitteena oli myös työn rakenteiden kehittäminen, jotta työyhteisössä olisi enemmän ammatillista osaamista, joka ei olisi sidottu yksittäisiin työntekijöihin.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin tiedon- ja osaamisen johtamista, tiedon käsitettä, tiedon jakamista ja jakamisen menetelmiä. Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, jossa sovellettiin etnografista lähestymistapaa. Tiedon keruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, kolmea teemahaastattelua ja kahta oppimiskahvilaa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysi menetelmällä.

Tulosten mukaan Perhetukikeskus Auerkulmassa oli monenlaista johtamista, joissa tiedon johtamisessa painottuivat esimiehisyys ja rakenteet, organisaation viestintä- ja informaatioteknologia, koulutus ja kehittäminen, perehdytys ja hiljainen tieto. Tuloksissa ilmeni, että työntekijät jakoivat tietoa artikuloidusti, dokumentoidusti, hiljaisesti ja esimiesjohtoisesti. Tulosten mukaan tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät voitiin jakaa tiedon jakamista tukeviin ja estäviin.

Perhetukikeskus Auerkulman yksiköissä työntekijöiden kanssa tulisi keskustella työn kehittämisen tarpeista, esimerkiksi tiimityön, raportoinnin, työkierron ja perehdytyksen kehittämistä eri yksiköissä. Samoin yhdessä työntekijöiden kanssa olisi hyvä myös luoda rakenne hiljaisen ja koulutuksista saatavan tiedon jakamiselle työyhteisössä. Perhetukikeskus Auerkulmassa esimiesten olisi hyödyllistä käsitellä tietojohtamista, sen mahdollisuuksia johtamisessa ja sen käytön lisäämistä johtamisessa. Tulevaisuudessa, kuntien yhdistyessä, Perhetukikeskus Auerkulmassa tulisi pohtia profiloitumista, jolla kehitettäisiin toimintaa vastaamaan lastensuojelun tarpeisiin.

Asiasanat: tieto, tiedon johtaminen, tiedon jakaminen, tiedon jakamisen menetelmät

**Laurea University of Applied Sciences**  
 Laurea Hyvinkää  
 Master's Programme in Health promotion,  
 Crisis and Emergency Management

## **Abstract**

Heli Alho-Mikkonen

### **Family Support Centre Auerkulma - the views of employees on knowledge management and knowledge sharing**

Year	2014	Pages	74
------	------	-------	----

The purpose of this study was to describe the views of the employees of Family Support Centre Auerkulma on knowledge management, knowledge sharing and to describe the factors, which influence knowledge sharing. The purpose was also to describe, how they should prepare for knowledge sharing in the future and how management could support this knowledge sharing. The aim was to obtain knowledge on employees' training needs, so that it would be possible to develop the knowledge management and knowledge sharing in the future. The aim of the study was also to develop structures, so that there would be more professional skills in the work community not dependent on the individual employees.

The frame of theoretical reference in this thesis was to examine the knowledge management, the term of knowledge, knowledge sharing and the knowledge sharing methods. The thesis was a case study, which applied an ethnographic approach. Data was collected by a participant observation, three theme interviews and two learning cafés. The data was analyzed by content analysis method.

The results showed that in the Family Support Centre Auerkulma there was a wide range of management, and that the knowledge management focused on management and structures, organization, communication and information technology, training and development, orientation and tacit knowledge. The results showed that employees shared their knowledge by articulating, documenting and, by using tacit knowledge. The knowledge sharing was also management led. The results shows that the factors influencing knowledge sharing could be divided into supporting and inhibiting factors of knowledge sharing.

The work development needs, such as team work, reporting, job rotation and development of the orientation in the different units, should be discussed with the employees in the units of Family Support Centre Auerkulma. Also, a structure of knowledge sharing on tacit knowledge and training knowledge in the work community would be good to create together with the employees. In the Family Support Centre Auerkulma managers would be useful to deal with knowledge management, possibilities of knowledge management and the use of knowledge management in management should be increased. Taking into account the future the municipal amalgamation the Family Support Center Auerkulma should consider profiling that would develop the activities to meet the needs of child protection.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge sharing, knowledge sharing methods

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
3	Tutkimuksen toteuttamisympäristö.....	8
4	Johtaminen.....	10
	4.1 Tietojohdaminen.....	11
	4.2 Osaamisen johtaminen.....	13
5	Tiedon määritelmä ja jaottelu.....	14
	5.1 Hiljainen tieto.....	17
	5.2 Ammatti- ja asiantuntijatieto.....	19
6	Tiedon jakaminen.....	21
7	Tiedon jakamisen menetelmät.....	23
	7.1 Mentorointi.....	24
	7.2 Reflektio ja kokemustenvaihtopiiri.....	24
	7.3 Tiimi, työryhmät ja esimerkistä oppiminen.....	26
	7.4 Sijaisuus- ja varamiesjärjestelmät ja verkostot.....	27
8	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	27
	8.1 Tutkimusaineisto ja sen keruu.....	29
	8.2 Aineiston analyysi.....	35
	8.3 Eettisyys ja luotettavuus.....	37
9	Tutkimustulokset.....	40
	9.1 Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon johtamisesta.....	40
	9.2 Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä.....	45
	9.3 Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.....	48
10	Johtopäätökset.....	54
11	Pohdinta ja kehittämisehdotukset.....	59
	Lähteet.....	64
	Sähköiset lähteet.....	67
	Julkaisemattomat lähteet.....	67
	Kuviot.....	68
	Liitteet.....	69

## 1 Johdanto

Tieto on kuin ilma, jota ilman on vaikea elää. Sen kanssa olemme päivittäin tekemisissä tarkemmin sen merkitystä aina pohtimatta. Tietoa on määritelty vuosisatojen ajan ja määritykset ovat muuttuneet tiedon muuttuessa. Platon on määritellyt tiedon olevan oikea käsitys ja selitys. Aristoteles on sanonut, että viisaus edellyttää niin tietoa kuin ymmärrystäkin. (Yrjönsuuri 2009, 18, 38.) Tietoyhteiskunnassamme tieto on tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi resurssiksi ja pääomaksi organisaatioissa ja tiedon ja osaamisen kehittämistä on huomioitu aktiivisesti. Järvenpään kaupunki työnantajana on määritellyt päämääräkseen työyhteisössä tehtävän osaamisen koulutussuunnittelun, osaamispankin luomisen ja työyhteisössä tapahtuvien koulutusten painottamisen. (Nuotit 2013.) Opinnäytetyössäni minua kiinnosti määritellä tietoa, sen jakamista ja ymmärtää sen merkitystä johtamisessa tietojohdamisen näkökulmasta työpaikallani Perhetukikeskus Auerkulmassa.

Opinnäytetyön aiheeseen vaikuttivat vuonna 2011 ja 2012 tehdyt Järvenpään kaupungin työhyvinvointikartoitukset. Niissä ilmeni, että Perhetukikeskus Auerkulmassa tulisi parantaa tiedotusta ja tiedonsiirtoa. Toimin Perhetukikeskus Auerkulman psykiatrisena sairaanhoitajana ja kuulun Tyky eli työkykyä ylläpitävään - työryhmään, jonka jäsenenä tein työhyvinvointikartoituksen jatkokyselyn vuonna 2011. Työhyvinvointikartoituksen jatkokyselyn tuloksista ilmeni, että työntekijät kokivat tiedon välittymisessä puutteita, mitä tulisi työstää parempaan suuntaan. Opinnäytetyön avulla minulla oli mahdollisuus tutkia asiaa vielä laajemmin. Perhetukikeskus Auerkulmassa tietoa jaetaan moniammatillisissa tiimissä eri yhteistyökumppaneiden välillä ja tiedon jakamisen tulisi olla saumatonta eri osapuolien välillä.

Tiedolla on suuri merkitys yhteiskunnalle ja organisaatioille niiden toiminnassa ja johtamisessa. Tiedon käsittelyssä vaikuttavat erilaiset ja monimutkaiset järjestelmät. Tietoyhteiskunnassa viisaan ihmisen pitäisi tarvita vain vähän tietoa, koska informaatiotulvasta tulisi käyttää vain oleellista ja oikein ymmärrettävää tietoa. (Yrjönsuuri 2009, 22- 23.) Erityisesti hiljaisen tiedon määrittely on koettu tärkeänä määriteltäessä organisaation toimintakäytäntöjä ja koulutusohjeita. Sitä on tarkasteltu tutkimuksissa, opinnäytetöissä ja organisaatioissa. Hiljaista tietoa katoaa esimerkiksi suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja myös yksilön mukana hänen lähtiessään organisaatioista pois.

Opinnäytetyön aiheeseen vaikuttivat myös opinnäytetyön tekijän ja Niklanderin (2011) tekemä Työhyvinvointiselvitys Perhetukikeskus Auerkulmassa. Heidän mukaansa Perhetukikeskus Auerkulman 45 % työntekijöistä oli 31-40-vuotiaita ja 40 % työntekijöistä oli yli 50-vuotiaita. Vain yksi työntekijä oli alle 30-vuotias ja kaksi 41-50-vuotiasta. Työhyvinvointiselvityksen mukaan Auerkulman perhetukikeskuksessa työntekijät olivat tehneet pitkään töitä sosiaali- ja terveysalalla. Seitsemän heistä oli työskennellyt 16 vuotta tai enemmän ja kuusi heistä 11- 15

vuotta. (Alho-Mikkonen, Niklander 2011,8- 9.) Perhetukikeskus Auerkulmassa oli runsaasti työkokemuksen myötä tullutta ammattitaitoa ja tietoa.

Sairaanhoitajan eettisissä ohjeissa veloitetaan sairaanhoitajan ammatissa olevaa kehittämään jatkuvasti omaa ammattitaitoaan ja vastaamaan henkilökohtaisesti tekemästään hoitotyöstä. (Kassara, Paloposki, Holmia, Murtonen, Lipponen, Ketola & Hietanen 2006, 25.) Opinnäytetyöni ja koulutukseni tarkoituksena oli kehittää omaa ammattitaitoani erityisesti tietojohdamisen näkökulmasta. Psykiatrisena sairaanhoitajana olin havainnut, että tiedon priorisointi sen jakamisessa eri ammattiryhmien välillä on entistä tärkeämpää asiakkaan laadukkaan ja kokonaisvaltaisen hoidon kannalta.

Kriisi ja erityistilanteiden johtamisen koulutusohjelman opiskelijana olin opinnoissani tarkastellut johtajuutta ja pohtinut omaa johtamistani. Olin pohtinut, miten tiedon jakamiseen voitiin vaikuttaa johdon tasolla ja mikä merkitys tiedolla oli johtamiseen. Kriisitilanteissa johtamisen ja tiedon jakamisen merkitys korostui erityisen tärkeäksi. Opintojen aikana koulutuksessa ja erityisesti kriisitilanneharjoituksissa painotettiin kertaamisen, harjoittelujen ja niiden toistamisen merkitystä. Olin kokenut, että tiedon kanssa tulisi tehdä samoin. Samalla se vaikuttaisi tiedon jakamista parantaen.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa sovellettiin etnografista lähestymistapaa. Tutkimustulokset analysoitiin sisällön analyysin mukaisesti. Opinnäytetyössäni halusin tutkia, miten tietoa johdetaan ja jaetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen Perhetukikeskus Auerkulmassa. Pohdin myös, miten tulevaisuudessa tiedon jakamiseen tulisi varautua Perhetukikeskus Auerkulmassa ja miten johtamisella voidaan tukea tiedon jakamista. Opinnäytetyö esittellään Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöille keväällä 2014.

Johtajuustutkimuksissa on hyvän johtajuuden määritelmään sisältynyt älykkyys, tavoitteellisuus, itseluottamus, hyvä paineensietokyky, tunneäly ja kyky positiivisuuteen. Johtaminen on erilaisten johtamistapojen summa. Johtamisessa johtajalla korostuvat tilanteiden edellyttämät johtamisen painotukset ja johtajan kokonaisvaltaisesti kokemat johtamistarpeet. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 200, 209.) Opinnäytetyössäni halusin rajata ja tarkastella johtamisessa tietojohdamista, koska halusin painottaa tietoa ja sen merkitystä johtamiseen. Tietojohdaminen eli knowledge management on myös suomennettu osaamisen johtamiseksi. Käsitteenä osaamisen johtaminen antaa moniulotteisemman kuvan tietojohdamisesta.

## 2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kuvata tapaustutkimuksen avulla etnografista menetelmää soveltaen Perhetukikeskus Auerkulmassa tapahtuvaa tiedon johtamista, jakamista ja

tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on kuvata myös, miten tulevaisuudessa tiedon jakamiseen tulisi varautua ja miten johtamisella voidaan tukea tiedon jakamista.

Tavoitteena on saada tietoa mahdollisesta Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden koulutustarpeista, jotta tiedon johtamista ja jakamista olisi mahdollista kehittää. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella annetaan suosituksia, joita johto voi hyödyntää kehittäessään tiedon johtamista ja sen jakamista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työn rakenteita, jotta työyhteisössä olisi entistä enemmän ammatillista osaamista, mikä ei olisi yksittäisiin työntekijöihin sidottua.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Miten tietoa johdetaan Perhetukikeskus Auerkulmassa?

Miten johtamisella voidaan tukea tiedon jakamista Perhetukikeskus Auerkulmassa työntekijöiden välillä.

Miten tietoa jaetaan Perhetukikeskus Auerkulmassa työntekijöiden välillä?

Mitkä tekijät tukevat tiedon jakamisessa Perhetukikeskus Auerkulmassa?

Mitkä tekijät ovat esteenä tiedon jakamisessa Perhetukikeskus Auerkulmassa?

### 3 Tutkimuksen toteuttamisympäristö

Tutkimuksen toteuttamisympäristö on Perhetukikeskus Auerkulma. Järvenpäässä perustettiin vuonna 1971 lastenkoti, jota nykyisin kutsutaan Perhetukikeskus Auerkulmaksi. Se sijaitsee Peltolan kaupunginosassa noin kilometrin päässä kaupungin keskustasta. Perhetukikeskus Auerkulma on yksi Järvenpään kaupungin työpiste, johon kuuluvat lastenkoti ja vastaanottoyksikkö. Perhetukikeskus Auerkulman toimintaan kuuluvat lastensuojelun tai sosiaalipäivystyksen sijoittamien 0-21-vuotiaiden lasten ja nuorten hoito, kasvatus ja hoidon tarpeen arviointi. Sijoitukset voivat olla lyhyt- sekä pitkäkestoisia vaihdellen muutamasta päivästä useisiin vuosiin. Perhetukikeskuksen toimintaan kuuluvat myös jälkihuolto, koulunkäynnin tukijakso ja sen tiloissa toimii erityisluokka Superomppu. (Perhetukikeskus Auerkulma 2013.)

Perhetukikeskus Auerkulmassa työskentelee 23 työntekijää. Lastenkodissa on töissä yksi vastaava ohjaaja ja seitsemän ohjaajaa. Ohjaajilla osalla on sosiaalialan ja osalla terveydenhuollon koulutus. Vastaanottoyksikössä on myös yksi vastaava ohjaaja ja seitsemän ohjaajaa. Per-



hetukikeskuksessa ovat töissä myös päällikkö, psykiatrinen sairaanhoitaja, kaksi jälkihuollon ohjaajaa, emäntä, laitosapulainen ja siivooja.

Lastenkodissa on kuusi hoitopaikkaa ja yksi paikka itsenäistyvälle nuorelle tukiasunnossa, joka sijaitsee Perhetukikeskuksessa. Lastenkodille lapset tulevat lastensuojelun sosiaalityöntekijän päätöksellä, joka on joko sijoitus avohuollon tukitoimenpiteenä tai sijoitus huostaanotettuna. Lastenkodilla sijoituksen kesto on pitkäaikaisempi vaihdellen kuukausista vuosiin. Lastenkodin tarkoituksena on luoda turvallinen ja kodinomainen hoitoympäristö lapselle tai nuorelle ja tukea vanhempia heidän kasvatustehtävässään. (Perhetukikeskus Auerkulma 2013.)

Vastaanottoyksikössä on kuusi hoitopaikkaa kouluikäisille lapsille tai nuorille, mutta kiireellisen sijoituksen tapahtuessa otetaan vastaan alle kouluikäisiä lapsia ja nuoria enemmänkin. Vastaanottoyksikköön lapset ja nuoret tulevat lastensuojelun sosiaalityöntekijän tai sosiaalipäivystyksen päätöksellä, joka tarkoittaa sijoitusta avohuollon tukitoimenpiteenä, kiireellisenä sijoituksena tai huostaanottona. Vastaanottoyksikössä sijoitus on lyhytkestoinen vaihdellen päivästä kuukausiin. Vastaanottoyksikössä on tarkoituksena tukea ja arvioida lapsen ja hänen perheensä tilannetta yhteistyössä vanhempien, lapsen ja perheen sosiaalityöntekijän kanssa. Yksikön toiminnan lähtökohtana on lapsen eheyttävä hoito, perheen ja lapsen jatkotuen arviointi. (Perhetukikeskus Auerkulma 2013.)

Jälkihuollossa tarjotaan lastensuojelulain mukaista jälkihuoltoa sijaishuollon päättymisen jälkeen. Nuoren on mahdollista saada sitä 21- vuotiaaksi. Lastensuojelun sosiaalityöntekijä tekee nuorelle jälkihuoltosuunnitelman, jossa jälkihuollon tavoitteena on edesauttaa nuoren itsenäistymistä ja aikuiseksi kasvamista. Nuorelle mahdollistetaan tuettu asuminen ja sosiaalinen tuki, jonka avulla nuoren on mahdollista itsenäisesti asuessaan huolehtia arkielämän perusasioista ja hankkia ammatti ja työpaikka. (Perhetukikeskus Auerkulma 2013.)

Koululaisen tukijakson tarkoituksena on auttaa peruskoulun oppilaita, joiden koulutyöskentely on voimakkaan psyykkisen oireilun vuoksi haastavaa omassa koulussa. Koululaisen tukijakso kestää neljä viikkoa, jonka aikana oppilaalle järjestetään lyhytaikaisesti opiskelua ja koulunkäynnin kuntouttavaa tukea. Erityisopettaja opettaa alakoululaisia klo 9 - 11 ja yläkoululaisia klo 12 - 14. Alakoululaisille lastenkodin ohjaajat tarjoavat turvallisen huolenpidon ja ohjattua virikkeellistä toimintaa. Kouluruokailu on Perhetukikeskuksessa yhdessä lastenkodin ohjaajan kanssa. Koululaisen oppilashuollolliset palvelut jatkuvat omassa koulussa. Samoin koululaisen kuntoutukselliset ja terapeuttiset palvelut jatkuvat aiemmin sovitun kaltaisesti tai oppimissuunnitelmaan kirjatun tehostetun tuen mukaan. (Perhetukikeskus Auerkulma 2013.)

Perhetukikeskus Auerkulmassa sjaisia tarvitaan lähes viikoittain eripituisiin sijaisuuksiin. Sijaisten välitys tapahtuu Järvenpään kaupungin Resina-sijaisvälitys- ja rekrytointiyksikön kaut-

ta. Sijaiset haastatellaan ensin Resinassa, jonka jälkeen he tulevat työhaastatteluun ja perehdytykseen Perhetukikeskus Auerkulmaan. Esimiehet vastaavat sijaisten työhaastatteluista. Perehdytyksestä vastaavat sekä esimiehet että työntekijät. Sijaisen tulee osata hänelle määrätyn työtehtävän perusasiat ja hänen odotetaan vastaavan niistä.

Perhetukikeskuksen toimintaa on vuosien varrella kehitetty ja se on pyrkinyt vastaamaan järvenpääläisten lasten ja nuorten ja heidän perheidensä tarpeisiin. Vuonna 2001 Auerkulman lastenkodin nimi muuttui nykyiseksi Perhetukikeskus Auerkulmaksi. Tulevaisuudessa Perhetukikeskuksen toimintaa laajennetaan rakentamalla jälkihuollon nuorille asumisyksikkö, joka valmistunee vuonna 2015. Vuosien varrella Perhetukikeskuksessa on työskennellyt kymmeniä työntekijöitä eri ammattiryhmistä. Heillä on ollut runsaasti tietoa ja osaamista.

#### 4 Johtaminen

Johtaminen on monipuolinen kokonaisuus erilaisia johtamistapoja, joita ovat esimerkiksi suoritusten, tiedon, itsensä, osaamisen ja johtamisen johtaminen. Organisaatiossa voi olla myös henkilöstö-, laatu-, projekti- tai prosessijohtamista ja valmentavaa johtamista. Johtamisen on määritelty sisältävän asioiden yksinkertaistamisen, pelkistämisen ja tekemisen oikein. Hyvään johtamiseen on määritelty tarvittavan viisautta tehdä oikeita asioita, vastuullisuutta, voimaa viedä valitut asiat päätökseen ja hyvää tunnetta eli ilmapiiriä, fiilistä ja intoa työnteossa. (Silvennoinen 2012, 80, 94- 95; Valpola 2003, 23.) Johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi, johon vaikuttavat johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin heidän työskentelynsä aikana. Johtamisen keskiössä on johtajan kyky luoda työyhteisöön vahva toimintakulttuuri. (Paasivaara 2010, 30, 59.)

Johtajuuteen kuuluu johtamisen ja substanssin hallinta niin teoreettisen osaamisen kuin tiedon ja taidon hallinnan avulla. Johtamiseen sisältyy työssä tarvittavan monitieteisen tiedon hallitseminen, valmius uuden tiedon hankkimiseen ja uusien työtehtävien vaatiman poikkiteollisen osaamisen järjestäminen. Johtamiseen määritellään sisältävän myös arvoja, asenteita, tunteita ja motiiveja tiedon käsittelyn lisäksi. Johtamiseen sisältyy johtajan aktiivinen halu tutkia johtamiseen liittyviä realiteetteja, kiinnostusta uuteen tietoon ja halua hallita tuntematonta uuden tiedon avulla. (Paasivaara 2010, 26- 27, 61.)

Johtamisessa edellytetään johtajalta tiedon hallintaa ja organisaatioviestinnän periaatteiden hallitsemista. Johtajan tulisi mahdollistaa oman toimintansa ja organisaation etuja tukevien verkostojen hankkiminen organisaation ulkopuolelta. Johtajalla tulisi olla käytössään tietoa, jotka koskevat oman organisaation toimintaa, asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Tietoa johtajan tulisi saada organisaation sisältä ja työyhteisössä olemassa toimivista verkostoista, jotka tuottavat, käyttävät ja käsittelevät tietoa. Organisaation tärkein ryhmä on johtoryhmä, jolla on

tärkeä rooli toimiessaan vuorovaikutus- ja viestintäfoorumina ja toiminnan koordinoijana organisaation toiminnassa. Johtamisessa tulisi hyödyntää myös organisaation ulkoisia ja sisäisiä oppimisverkostoja. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 107- 109.)

#### 4.1 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen käsitteenä on suomalainen ilmiö. Tietojohtaminen eli knowledge management sisältää käsitteet tietojohtaminen, tiedon johtaminen, tietämyksen hallinta, tietämysthallinta, osaamisen johtaminen ja tiedon ja osaamisen johtaminen. Tietojohtaminen voidaan nähdä myös tiedon luomisena, löytämisenä, tietoteknisen informaation hallintana, kuten informaation varastoimisena ja jakamisena organisaatiossa tai sosiaalisena yhteistyömuotona, kuten asiantuntijan hiljaisena tietona ja luottamuksen rakentamisena sidosryhmäsuhteissa. Tietojohtamisessa sovelletaan myös tietämättömyyttä. Knowledge management voidaan suomentaa myös osaamisen johtamiseksi, joka määritellään toiminnaksi, jonka avulla yrityksen organisaation osaamista hankitaan, uudistetaan, kehitetään ja vaalitaan. Osaamisen johtamisen merkitys on laajempi käytännössä kuin tietojohtamisen, joka keskittyy käsittelemään johtamista kapeammalla sektorilla. (Jalonen 2007, 104; Kivinen 2008, 61; Lönnqvist 2007, 12, 14; Silvennoinen 2012, 80; Virtainlahti 2009, 67- 68, 70.)

Tietojohtamista on jäsennelly monilla tavoin. Tietoa voidaan johtaa tehokkaasti tietojärjestelmien avulla, jolloin pääpaino on informaatio- ja viestintäteknologiassa, kuten tiedon levittämisen, tallentamisen, varastoimisen mahdollistajana. Siinä korostetaan myös tiedon tallentamisen ja hyödyntämisen edellytystä eli kodifiointia. Tietoa voidaan johtaa myös prosessien avulla, jolloin tietoa kehitetään oppimisen kautta ja sitä jaetaan organisaatiossa jäsenten kesken sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Keskeisenä koetaan silloin organisaation yhteisön kyky luoda ja tulkita tietoa ja motivaatio ja valmiudet tietämyksen ja tiedon jakamiseen. Tieto koetaan jatkuvasti muuttuvana, dynaamisena ja kehittyvänä. (Mäkäraainen-Suni, Valkokari 2007, 27- 29; Virtainlahti 2009, 70.)

Tuula Kivinen (2008) on väitöskirjassaan tutkinut tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatiossa. Hänen mukaansa tiedon ja osaamisen johtamisen keskiössä terveydenhuollon organisaatiossa ovat tiedon hallintaan ja sitä tukevien teknisten ratkaisuiden käyttäminen. Koulutuksen avulla pyritään kehittämään yksilöiden osaamista, jolloin uuden tiedon ja osaamisen muodostaminen tapahtuu yksikkötasoisena yhteistyönä ja keskusteluna. (Kivinen 2008, 202- 204.) Henkilöstöä tulisi kouluttaa säännöllisesti käyttämään olemassa olevia järjestelmiä ja pohtimaan niihin latautuvia odotuksia. Organisaatiossa tulisi pohtia, tuleeko kouluttaa henkilöstöä teknologisten taitojen hallintaan vai herätellä henkilöstöä ensin pohtimaan, miksi uusia järjestelmiä tulisi käyttää. Usein teknologiaa opitaan käyttämään, kun motivaatio- ta löytyy sen oppimiseen. (Puro 2004, 115- 116.)

Tietojohtamisen ja osaamisen johtamisen osana on hiljaisen tietämyksen eli hiljaisen tiedon johtamista eli tacit knowledge managementia. Hiljaisen tietämyksen haasteena on tunnistaa ja tuoda esiin työntekijöiden hiljainen tietämys ja samalla sen tarkoituksena on selittää eksplisiittisen tiedon toimintoja. Hiljaisen tietämyksen johtaminen koostuu hiljaisen tietämyksen tunnustamisesta, tunnistamisesta ja esille tuomisesta, sen jakamisesta, kehittämisestä, luomisesta, hyödyntämisestä, arvioinnista ja mittaamisesta. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on merkityksellistä organisaatiossa tietää: mitä osaamista siltä löytyy ja keneltä, tunnistaa hiljaisen tietämyksen ja tiedon potentiaali ja rooli organisaatiossa ja sen toiminnassa. Virtainlahti toteaa myös hiljaisen tietämyksen johtamisen mahdollistavan ja haastavan sekä esimiehiä että henkilöstöjohtamisen ammattilaisia kohtaamaan ja hyödyntämään syvällä työntekijöiden toiminnassa vaikuttavaa hiljaista tietämystä. Hiljaista tietämystä on johtamisen kannalta kehitettävä tehokkaasti ja aktiivisesti, jotta noviisit saisivat asiantuntijatasoista osaamista ja asiantuntijat kehittyisivät edelleen. Samalla johtamisessa organisaatiossa on myös huomioitava aika- ja henkilöstöresurssit ja johdon rooli esimerkin ja kannustuksen antajana työntekijöille hiljaisen tietämyksen jakamisessa. (Virtainlahti 2009, 72- 75, 77, 205.)

Tietojohtamisen professori Aino Kianto on tutkinut tietojohtamista Suomessa. Kiannon mukaan tietojohtaminen on tiedolla ihmisten johtamista. Tietojohtamisessa tieto mahdollistaa taitavan ja tavoitteellisen toiminnan. Tietojohtamisessa on oleellista pystyä organisoimaan ja johtamaan tietoa ja osaamista luomalla sen avulla taloudellista arvoa. Organisaation jokaisella yksilöllä on ainutlaatuista osaamista ja tietämystä, mitä johtamisen avulla tulisi tukea ja hyödyntää organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kirves 2013, 24- 25.)

Tietojohtamisessa julkishallinnon organisaatioiden haasteena ovat olemassa olevan tiedon yhteensovittaminen ja sen tehokas hyödyntäminen ja samalla uudenlaisien tiedon kehityskulkujen tunnistaminen ja etsiminen. Organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat mahdollisuuden uuden tiedon tuottamiseen ja innovatiivisuuteen. Organisaatiossa on mahdollista tieto- ja viestintäteknologian avulla rakentaa sosiaalisia prosesseja organisoivia virtuaalisia ympäristöjä ja tiloja. Sitä tulisi myös hyödyntää tietojohtamisessa, jolloin sen avulla edistettäisiin uuden tiedon luomista ja sen jakamista, aktiivista osallistumista ja merkitysten luontia. (Jalonen 2007, 96- 97, 99.)

Julkishallinnon tietojohtamisessa joudutaan huomioimaan päätöksen teossa epävarmuutta ja epäselvyyttä liittyen erilaisiin näkemyksiin ja puutteelliseen ja ristiriitaiseen informaatioon. Useimmiten epäselvyys ilmenee tulkintojen moniselitteisyytenä ja epävarmuus informaation puuttumisesta. Julkishallinnossa tietojohtamisessa tulisi tarkastella toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja avautuvia mahdollisuuksia, joka samalla edellyttäisi toimintamallien kehittämisen. Tämä mahdollistaisi kohdata erilaisia näkökulmia ja käsitellä ristiriitojen avoimesti ja ajatella intuitiivisesti ja tavanomaisesta poikkeavasti. Tietojohtamisessa julkishallin-

nossa tulisi kehittää käytäntöjä ja rakenteita, joiden avulla voidaan paremmin hyödyntää eksplisiittistä ja formaalia tietoa. Kehittäminen tarkoittaisi, että tietoa hankitaan, säilytetään ja levitetään erilaisten tieto- ja viestintäteknologian mallien avulla. Kehittämisessä otettaisiin huomioon myös, että rakenteet ja käytännöt tukisivat yksilön hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja tiedon kollektiivista käsittelyä edistävää vuorovaikutusta. (Jalonen 2007, 110-112.)

#### 4.2 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on erityinen tieto tai taito. Se esiintyy eri tilanteissa, joissa sitä sovelletaan käytäntöön tilanteessa tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen on määritelty työssä tarvittavien ja sen vaatimien taitojen ja tietojen hallinnaksi, jota sovelletaan käytännön työtehtävissä. Osaamisen johtamiseen kuuluu vuorovaikutusta organisaation osaamistarpeiden ja yksilöiden osaamisen ja oppimisen välillä. Osaamisen johtamisessa johdetaan yrityksen visioita ja strategiasta osaamistarpeet, joiden pohjalta toteutetaan kehittämishankkeita. (Silvennoinen 2012, 80; Valpola 2003, 15; Virtainlahti 2009, 54.)

Yksilön oppiminen ja osaamisen ymmärtäminen kuuluu osaamisen johtamiseen. Organisaatiossa ei ole osaamista ilman yksilöitä. Johtamisessa itsensä johtamisella on merkitystä. Tämä vaikuttaa myös tiedon jakamiseen ja kehittämiseen. Itsensä johtamisessa tulee olla tietoinen omista tunteistaan, arvostuksistaan, tarpeistaan, rajoistaan, omien käyttäytymismallien tuntemisesta, tarkkailemisesta, analysoida omaa johtamistoimintaansa ja kehittää sitä. Itsensä johtamisessa on osattava johtaa itseään, jotta voidaan tai pystytään johtamaan myös muita. Itsensä johtamisessa johtajuudessa korostuu johtajan kokonaisvaltainen kasvu ja kehittyminen ihmisenä. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 103; Paasivaara 2010 33; Silvennoinen 2012, 80; Virtainlahti 2009, 68.)

Osaamisen johtamisessa korostuvat myös yksittäisten työntekijöiden tukeminen oman osaamisen ja kokemusten jakamiseen ja eri ammattialojen ammattilaisten ammattitaidon yhdistäminen työyhteisössä. Johtamisessa tulee luoda työntekijälle luottamuksellinen suhde, jotta työntekijä luottaa työyhteisöön ja prosessissa mukana oleviin toisiin työntekijöihin jakaessaan omaa osaamistaan ja tietoaan. Tämä korostuu tilanteissa, joissa yhden työntekijän oma osaaminen ei riitä asioiden ratkaisemiseen, jolloin tarvitaan monialaista osaamista ja eri ammattialojen yhdistettyä tietoa. (Niiranen ym. 2010, 102.)

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus johtamista. Osaamisen johtaminen on kokonaisuus ja järjestelmä, jonka avulla ja ohjaamana johtaminen tapahtuu. Sen ylläpitäminen vaatii suunnittelua, määrittelyä, arviointia, suuntaamista ja kehittämistä. Se sisältää osaamiskartoitusten tekemisen, osaamisen arvioinnin, koulutustoiminnan, organisaation kytkemisen pää-

määriin ja tavoitteisiin. Arviointiin kuuluu oman osaamisen itsearviointi, kuten niin kutsuttu 360- arviointi. Osaamiskartoitus tuottaa organisaatiolle tietoa koulutus- ja urasuunnitteluun. Samalla se mahdollistaa työntekijöitä hahmottamaan omaa ammatillista kapasiteettia. Osaamisen johtaminen on ydinosaamista, osaamisalueiden hallintaa, yksilöiden osaamista ja sen kuulumista organisaation strategiaan. (Niiranen ym 2010, 96, Virtainlahti 2009, 68- 69.) Kehityskeskusteluissa tarkastellaan työntekijöiden työtä, henkilökohtaista osaamista, kiinnostuksen kohteita ja kehittymistarpeita. Kehityskeskustelu auttaa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja arvioinnissa. (Paasivaara 2010, 122.)

## 5 Tiedon määritelmä ja jaottelu

Tieto on filosofian ja tieteen peruskäsite, jota filosofit ovat määritelleet antiikin ajoista lähtien. Filosofi Sokrates oli luomassa tietoteorian perustaa. Hän yritti saada ihmisiä löytämään tiedon itsestään. Sokrateksen mukaan tietoa ei voida antaa valmiina toiselle ihmiselle, vaan jokaisen ihmisen tulee luoda se itse. Sokrateksen mukaan ihmisen ajattelun lähtökohta on tietoisuus ihmisen omasta tietämättömyydestä. Filosofi Platonin mukaan ihmiset saavat aistien välityksellä aineellisesta ja muuttuvasta maailmasta tietoa. Platon ei luottanut havaintoon tiedon lähteenä ja hänen mukaansa tieto perustuu käsitteelliseen ajatteluun. Platonin mielestä tiedon on täytettävä totuuden vaatimus ja sen on oltava perusteltu. Filosofi Aristoteleksen mukaan ihmiset saavat yleispätevää tietoa heitä ympäröivästä maailmasta aistien avulla ja havaintojen tekeminen on tiedon hankinnassa keskiössä. Aristoteleksen mielestä ihmiset voivat kokemuksen avulla hankkia todellista tietoa, jolloin tieteellinen tieto sisältää ymmärryksen olioiden yleisistä ominaisuuksista ja syistä. Ihmisellä on olemassa tieteellistä tietoa, taitoja ja käytännön järkeä, joka on eräänlaista talonpoikaisjärkeä. (Heikkilä ja Holma 1990, 31-34.) Ilkka Niiniluoto kuvaa tiedon olevan hyvin perusteltu tosi uskomus. Hänen mukaansa tieto voi osoittautua epätodeksi, jos tiedon totuus ei ole analyttistä laatua. (Niiniluoto 1997, 138, 148.)

Tieto on hyvin perusteltu todellinen uskomus tai väittämä, jonka totuus on todennäköinen. Tietoa eivät ole perustelemattomat ja väärät uskomukset, koska ne ovat tietämättömyyttä ja luuloa. Tietoa ei voi myöskään olla kaksi samasta asiasta olevaa yhteensopimatonta näkemystä. Arjessa voimme uskoa henkilön kertoman uskomuksen totuuden ja järkevyyden selittävän itsessään tiedon todelliseksi, jolloin muodostamme käsityksen tiedosta käyttäjän näkökulmasta. Voimme myös ajatella, ettei meidän tarvitse selittää järkevinä tai oikeina pitämiämme uskomuksia, koska selityksenä on niiden järveys. (Kiikeri ja Ylikoski 2004, 25.) Tieteellinen tieto tulee olla tiedeyhteisön kriittisesti arvioitu ja hyväksytty, joka on muodostunut ristiriidattomista uskomuksista. (Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti 2006, 22.)

Tietoa ja informaatiota voidaan tarkastella monilla tavoin. Informaatio voi olla tietoa, joka on muodossa olevaa ja tarkoitettu välitettäväksi, jolloin sillä on jokin merkityssisältö, uutuusarvo ja käyttöyhteys. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun vastaanottaja tulkitsee sitä, minkä johdosta se samalla yhdistyy osaksi hänen tietorakennettaan ja muuttaa sitä. (Jalonen 2007, 104.) Tieto voidaan määritellä myös kontekstiin liitettyksi informaatioksi. Informaation pohjalta voidaan tuottaa erilaista tietoa riippuen siitä, miten siitä, minkä tiedon varassa informaatiota tulkitaan. Kontekstiin liitettyyn informaatioon voidaan liittää silloin ihmisen monet henkiset ominaisuudet esimerkiksi arvot ja oivallukset. Tieto on esiintulevaa osaamista, mitä sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä vaativien tietojen ja taitojen hallinta ja sovellus käytännön työtehtäviin voidaan määritellä työn osamiseksi. (Virkkunen 2002, 13; Virtainlahti 2009, 23, 33.)

Tieto voidaan määritellä dataksi, joka on asian esittämistä säännönmukaisesti viestitettävänä ja käsittelykelpoisena muotona. Tietoa voivat olla myös oppimisen ja kokemuksen kautta saatu tietämys ja aineeton pääoma. Havaintotietoa tarvitaan jäsentäessä välttämätöntä aikaa ja tilaa. Tieto on keskeisessä asemassa ymmärrettäessä sosiaalista toimintaa ja toiminnan ohjaukseen tarvitaan arkielämän tietoa. Teknistä tietoa tarvitaan suunnittelussa, organisoinnissa, sosiaalisten rakenteiden muotoutumisessa ja kommunikoinnissa. Filosofista tietoa tarvitaan muiden tietojen analysoinnissa ja poliittista tietoa yhteiskuntastrategiassa. Tieto on ollut vaikuttamassa yhteiskunnallisissa murroksissa. Ensimmäisessä eli teollisessa vallankumouksessa tietoa sovellettiin tuotteisiin, prosesseihin ja työkaluihin ja toisessa eli tuottavuuden vallankumouksessa tietoa sovellettiin työhön. Kolmannessa eli johtamisen vallankumouksessa tietoa alettiin soveltaa tiedon määrän kasvattamiseen, jolloin tietämystaloudessa tiedosta tuli tuottavuuden lähde. (Stenberg 2006, 38- 39.)

Myös kognitiivisen psykologian mukaan tietoa ovat ihmisen uskomukset ja niiden perustelut. Niistä rakentuu laajoja tiedollisia rakenteita, jotka ohjaavat ihmisen toiminnan suuntaa. Tiedollisia rakenteita on huomattavissa ihmisen toiminnassa hänen omina käsityksinään. Ihmisen merkityksellisimmät tiedolliset rakenteet ovat minäkuva ja maailmankuva. (Yliruka 2000, 30.)

Lääketieteen tutkija Michael Polanyi jakoi tiedon kahteen muotoon. Niitä olivat tacit knowledge eli hiljainen tieto ja focal knowledge eli eksplisiittinen muoto. Eksplisiittinen muoto on havaittavaa tietoa. Käytännöllisyys tekee hiljaisen tiedon määrittelemisen vaikeaksi. Eksplisiittistä eli fokuksitua tietoa voidaan arvioida kriittisesti, kun se on ilmaistu näkyvästi. Fokusoitun tiedon kehittämisessä ja käsittelyssä auttaa hiljainen tieto. Hiljaista tietoa ei voida eksplisiittisen tiedon tavoin dokumentoida tai arvioida. Hiljaisen tiedon vastakohtana pidetään coded knowledgeä eli koodattua tietoa. (Koivunen 1998, 80- 81; Ruohotie 1998, 20.) Eksplisiittistä eli ”koodattua” tietoa voidaan ilmaista formaalilla systemaattisella tavalla. Sitä

voidaan tallentaa myös tietokoneen muistiin tai välittää tietoliikenteen keinoin. (Yliruka 2000, 30.)

Tiedon lajeja voidaan jakaa kolmeen osaan eli teoreettiseen tietoon, kokemustietoon ja intuitioon. Ei- sanallinen kokemustieto on osatietoa. Se muodostuu epäonnistumisten, kärsimysten ja käytännöllisten kokemusten avulla, jolloin sitä ei voida ”tahto-ohjata”. Tieto varastoituu kokemustiedossa tunteina ja niiden avulla ”luetaan” maailmaa. Intuitio äärimmäisen kokemusperäistä tietoa, joka tavoittaa kokonaisuuden. Intuitiivista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, mutta sille on ominaista kasvava varmuus jostain asiasta. Hiljaista tietoa ovat kokemustieto ja intuitio. (Yliruka 2000, 31.)

Tieto voidaan jakaa viiteen lajiin, jotka ovat sisäistetty eli embrained, kehollistettu eli embodied, kulttuuristettu eli encultured, sijoitettu eli embedded ja koodattu eli encoded tieto. Sisäistetty tieto on abstraktia ja länsimaiselle kulttuurille ominaista tietoa, joka sisältää sisäistettyjä faktoja ja toimintaperiaatteita. Kehollistettuun tietoon kuuluu kehon toiminta ja se on tiedollisesti toimintaorientoitunutta, jolloin tiedosta syntyy näppituntuma, miten asiat tulisi tehdä. Kehollistettuun tietoon liittyy intuitiivinen tieto, joka voidaan määritellä sisäiseksi käsittämiseksi ilman päteviä todisteita ja yksiselitteisten perusteiden tietoon saattamista. Intuitiossa tietoa siirretään kielen avulla. Kulttuuristettu tieto on sosiaalista tietoa, johon liittyvät sosiaaliset prosessit. Se on tiedollisesti aikaan ja paikkaan sidottua ja se muuttuu yhteiskunnan muutosten myötä. Siihen vaikuttaa myös kieli merkittävästi. Sijoitettu tieto on objektiivista ja rutiinitietoa, jota ilmenee teknologioissa, rooleissa ja formaaleissa prosedureissa. Se on yksilöstä riippumatonta tietoa, joka on yksilön ulkopuolella olemassa. Sijoitettua tietoa opitaan yksilön tullessa uuteen organisaatioon, josta lähtiessään yksilö ei vie sitä pois. Koodattua tietoa ovat symbolit, merkit, kirjat, manuaalit ja käytännön koodit, jota välitetään esimerkiksi elektronisesti. (Ruohotie 1998, 19; Virtainlahti 2009, 34- 35.)

Virtainlahti (2009) toteaa myös että, tietoa voidaan jakaa objektiivisen tiedon teoria- ja käytäntötietoon ja subjektiivisen tiedon kokemustietoon. Kokemustieto sisältää yksilön kokemukseen ja osaamiseen sisältyvää tietoa. Teoriatieto on muokattu informaatioksi käsitteillä ja symboleilla, josta tulee yksilölle merkityksellistä prosessoinnin myötä. Käytännön tietoa ovat esineellistetyssä muodossa ilmaistut konkreettiset asiat, mitä ymmärretään havaintojen, koekielujen ja käsitteiden kautta. Kokemustietoa syntyy ajattelemisen ja tekemisen kautta eli teorian ja käytännön muuntelussa. Subjektiivinen kokemustieto muodostuu ja muuntuu oppijassa itsessään. Sisäistettyä kokemustietoa yksilö voi viedä mukanaan organisaatiosta lähtiessään. (Virtainlahti 2009, 35.)



## 5.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on opittua ja se on kehittynyt käytännön kautta. Hiljainen tieto siirtyy taitojen muodossa taidon hallitsevien välityksellä. Hiljaista tietoa on arkitiedon kokemusten kautta muodostuneet taidot, intuitiot ja tottumukset kuten polkupyörällä ajamisen taito. Hiljaisen tiedon siirtymistä tai hallitsemista ei voida tunnistaa ulkoisten tunnusmerkkien avulla. Filosofin Harry Collinsin näkemyksen mukaan hiljainen tieto kuuluu tieteellisen koelaitteiston tai -järjestelyn rakentamiseen, jolloin tietoa hankitaan käytännön kokemuksen kautta. Collinsin totea myös, että hiljaista tietoa ei voida eksplikoida eli jakaa tai ilmaista propositionaalisessa muodossa, eikä sitä voida tehdä erehtymättömäksi. Hiljaista tietoa ei välitetä tieteellisissä artikkeleissa, vaikka sitä on suurin osa tieteilijöiden tiedosta. (Kiikeri ja Ylikoski 2004, 25, 44, 49, 59.)

Polanyin näkemyksen mukaan tiedon pohjalla, joka on ilmaistu eksplisiittisesti, on aina ilmaisematonta ja olemukseltaan perustavamman laatuista tietoa. Näin ollen kaikki todellinen tieto on joko hiljaista tietoa tai se perustuu hiljaiseen tietoon. (Yliruka 2000, 31.) Polanyi kuvasi hiljaista tietoa myös intuition eli oivalluksen kautta, jolloin intuitio luo yhteyden hiljaisen ja fokusoidun tiedon välille. Erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin liittyy usein intuitio. Intuition ajatellaan vaikuttavan erityisesti päätöksen teossa, hengellisyydessä ja kokonaisvaltaisessa ihmisen kohtaamisessa. (Nurminen 2000 a, 12.)

Filosofian tohtori Hannele Koivunen (1998) on myös kuvannut Polanyin näkemyksiä. Polanyin mukaan maailmaa luodaan ja määritellään nimeämällä ilmiöitä erilaisiin luokkiin ja ryhmiin, joiden kategoriat muodostuvat metodeista, teorioista, tunteista, taidoista ja arvoista. Persoonalliset kyvyt vaikuttavat tiedon integroitumiseen oman hiljaisen tiedon järjestelmään. Polanyin näkemyksen mukaan ihmisillä on paljon tiedostamatonta metatietoa, jonka avulla tieto jäsentyy tiedosta. Ihminen sulattaa vanhaan tietovarastoon uutta tietoa, jonka jälkeen ihminen jäsentää mielessään uutta tietoa vanhoihin vallitseviin tiedon luokituksiin ja rakenteisiin. Ihmisen yksilölliseen, subjektiiviseen, henkilökohtaiseen ja persoonalliseen tietoon sisältyy yhteisöllistä ja kollektiivista hiljaista tietoa, joka siirtyy yhteisöstä suoraan yksilölle samastumisen, jäljittelyn ja tekemisen kautta. (Koivunen 1998, 83- 84.)

Virtainlahti (2009) on määritellyt hiljaista tietämystä myös Polanyin ajatteluun perustaen. Hänen mukaansa tieto on lopullista ja tietyn tiedon tietty kokonaisuus. Tieto on samanaikaisesti valmis ja muuttumaton. Virtainlahden näkemyksen mukaan tietämys on tilannekohtaista ja prosessimaisesti muuttuvaa, mihin liittyy erilaisia kykyjä esimerkiksi havaitseminen, oppiminen, muistaminen ja käsitteen muodostaminen. Ihmisellä on tietoa ja tietämisen avulla ihminen tietää, mitä tekee. Tietäminen on välillistä ja tilannekohtaista, joka esiintyy esimerkiksi kielessä ja teknologiassa. (Virtainlahti 2009, 51- 53.)

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat japanilaisia taloustieteilijöitä ja heidän näkemyksensä mukaan tieto on totuuteen pyrkivä ja henkilökohtaisesti perustellun uskomisen dynaaminen ja inhimillinen prosessi. He ajattelevat hiljaisen tiedon sisältävän kognitiivisia taitoja, joita ovat uskomukset, mielikuvat, näkemykset ja ajatusrakennelmat. Hiljainen tieto sisältää myös teknisiä taitoja, joihin kuuluvat ammattitaito, taitotieto eli ”know-how” ja osaaminen. (Nonaka 2008, 14- 15; Yliruka 2000, 30- 32.)

Koivunen (1998) on määritellyt myös suomalaista hiljaista tietoa. Hän mukaansa hiljainen tieto sisältää kaiken geneettisen, ruumiillisen, myyttisen, intuitiivisen, arkkityyppisen ja kokemusperäisen tiedon. Koivusen mukaan tietoa ihmisellä on ja sitä ei voida ilmaista verbaalisin käsittein. Koivusen mukaan hiljainen tieto on kokonaisvaltaista käsien taitoa, ihon tietoa ja aivojen syvien kerrosten tietoa. Hiljainen tieto ohjaa ihmisiä valinnoissa. Samalla hiljainen tieto on elämän aikana muodostuvaa viisautta ja kokemuksellista tietoa. (Koivunen 1998, 17, 78- 79.)

Laura Yliruka (2000) on synteessissään hiljaisen tiedon teorioista jakanut hiljaisen tiedon ja intuition neljään tasoon, joita ovat kognitiivinen, tekninen, moraalinen ja emotionaalinen taso. Hänen mukaansa emotionaaliseen tasoon kuuluvat tunteet, affektit ja ammattitaito. Kognitiiviseen tasoon sisältyy uskomukset, mielikuvat, ajatusrakennelmat, näkemykset, kulttuurinen tieto ja kokemustieto. Moraaliseen tasoon kuuluvat arvot ja osaaminen ja tekniseen kuuluu taito-tieto. Yliruka on kuvannut myös Nonakan ja Takeuchin näkemyksen hiljaisen tiedon muuttamisesta havaittavaksi ulkoistamalla vertauskuvien, analogioidien, hypoteesien tai mallien avulla. Prosessissa hiljainen tieto artikuloidaan ja sanallistetaan täsmällisin käsittein, jolloin ihminen voi tiedostaa arvonsa, lähtökohtansa ja vaikuttimensa. Ulkoistaminen vaikuttaa myös työn mielekkyyden ylläpitämiseen, uuden tiedon luomiseen, menetelmien kehittämiseen ja työn laadun parantamiseen. (Yliruka 2000, 32- 35.)

Kaisu Kärnä (2007) tutki opinnäytetyössään kokeneiden sairaanhoitajien hiljaista tietoa. Hänen tutkimustulosten mukaan kokeneiden sairaanhoitajien mukaan hiljainen tieto oli kokonaisuuksien näkemistä, tilannetajua, käden taitoja, toimintatapoja, tiedon siirtymistä, jatkuvaa oppimista, käytännön kokemusta ja teoratietoa. Samalla he kokivat hiljaisen tiedon vaikuttavan työssään priorisoinnissa, varmuutena ja uskalluksena tehdä päätöksiä hoitotyössä ja luottamisessa omiin kykyihin. Tutkimuksen mukaan sairaanhoitaja tekee päätöksiä käytännön kokemuksesta ja teoratiedosta muodostuvan asiantuntijuuden avulla (Kärnä 2007, 23, 31.) Työyhteisöissä tulisi keskustelun kautta saada näkyviin työryhmän erilaiset näkemykset eli henkilökohtaiset tiedot. Samalla se mahdollistaisi luoda tiedoista työyhteisölle yhteistä todellisuutta. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 99.)

## 5.2 Ammatti- ja asiantuntijatieto

Tietoa on myös määritelty osaamisen ja asiantuntijuuden käsitteillä. Työkokemuksen ja koulutuksen kautta yksilölle muodostuu asiantuntijuutta ja osaamista. Työyhteisöissä on runsaasti ammatti- ja asiantuntijatietoa, jota tulisi hyödyntää monipuolisemmin.

Asiantuntijatieto sisältää teoreettista tietoa, kokemuksellista tietoa ja itsesääätelytiedon yhdistymistä toisiinsa, jolloin asiantuntijan syvälinen osaaminen kehittyy. Asiantuntija toimii kokemuksen ja ymmärryksen perusteella, jolloin hän huomioi tilannetekijät ja muokkaa toimintaa tilanteeseen sopivalla tavalla. Asiantuntijalla on kliinistä tajua, jolloin asiantuntija pystyy näkemään kokonaiskuvan. Asiantuntija on kykenevä ennakoimaan tulevaisuuden kehityskulkuja ja ymmärtämään tulevia mahdollisuuksia. Asiantuntijalla on oltava kykyä tunnistaa, milloin tilanne vaatii vaativampaa taitotasoa kuin itsellä on tarjota. (Benner, Tanner & Chesla 1999, 184; Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 15.)

Tiedollinen osaaminen sisältää eksplisiittistä tietoa, taitoja, kokemusta, arvoja ja sosiaalisia verkostoja. Tiedollinen osaaminen muuttuu toiminnaksi motivaation ja taitojen kautta. Asiantuntijuus on hyvin taitavaa osaamista, joka muodostuu laajasta hiljaisesta tietämyksestä ja potilaiden kanssa olemista. Sen avulla yksilö osaa reagoida työssä erilaisiin vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Ammatillinen hiljainen tieto koetaan usein hankalasti identifioitavaksi. Jotta sairaanhoitaja kehittyy asiantuntevaksi ja taitavaksi hoitajaksi, täytyy hänen kyseenalaistaa omia ennakkokäsityksiään ja oletuksiaan. (Benner, Tanner & Chesla 1999, 128, 173, 175; Virtainlahti 2009, 32, 41.)

Lastensuojelussa työskentelevät sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, kuten lähihoitajat, sosionomit, sosiaalikasvattajat ja sairaanhoitajat. Riitta Laakso (2009) on pohtinut lastensuojelussa lastenkodissa tehtävän asiantuntijatyön sisältävän monipuolisen kokonaisuuden teoreettisia viitekehyksiä ja lähestymistapoja, jotka turvaavat arkielämän jatkumisen lapsen kanssa. Hänen mukaansa lastenkotityötä voidaan pitää hoitona, kasvatuksena ja terapeuttisena työnä. Ammatilliseen työhön kuuluvat arkiset ja jokapäiväiset tilanteet ja kanssakäymiset ja neuvottelut, haastattelut ja yksittäisen asiakkaan kanssa oleminen. Lastenkotityö sisältää kasvatuksellista vaikuttamista, valtaa ja vastuuttamista. (Laakso 2009, 40- 42.)

Hoitajan ammatitieto on hoitotietoa. Se voidaan jakaa teoreettiseen, henkilökohtaiseen ja käytännölliseen hoitotietoon, joita asiantuntija osaa yhdistellä. Teoreettisen hoitotiedon avulla hoitaja ymmärtää hoitamisen todellisuutta. Teoreettista hoitotietoa hoitaja tarvitsee hoitotyön toiminnan suunnittelussa, analysoinnissa ja arvioinnissa. Käytännöllisen hoitotiedon avulla hoitajan osaaminen hoitotyössä koostuu kokonaisuudesta, joka sisältää osaamisen teknisistä taidoista, havainnointikyvystä, tilannetajasta, vuorovaikutustaidoista, ihmistuntemuk-

sesta ja arviointikyvystä. Henkilökohtaiseen hoitotietoon kuuluvat hoitajan subjektiivinen ja eettinen tieto, joka koostuu hoitajan empaattisuudesta, velvollisuudentunteesta, intuitiivisuudesta, toisesta välittämisestä, hoitajan persoonallisuudesta ja hoitajan luonteen piirteistä. (Benner, Tanner ja Chesla 1999, 177, 197; Kurtti 2012, 35- 36.)

Raija Nurminen (2000) on kuvannut väitöskirjassaan hiljaista tietoa ja intuitiota hoitotyössä. Tutkimuksen mukaan kokemustieto kehittyy ammatillisen osaamisen ja elämäkokemuksen ja sosiaalisen ja kulttuurisen vuorovaikutuksen myötä. Tutkimustulosten mukaan intuition kautta kehittyi merkityksellistä tietoa, joka koettiin subjektiivisena, erilaisten asioiden yhtäaikaista käsittämisenä ja ymmärtämisenä. Se oli syntynyt konkreettisesti hoitotyön toiminnassa ja ihmisten kohtaamisessa. Intuitio määriteltiin sisäiseksi tunteeksi, jonka avulla saavutettiin välitöntä tietoisuutta ja hiljaisuutta. Tutkimuksen mukaan hoitotyöntekijän on nähtävä, millaista tukea potilas ja hänen omaisensa tarvitsevat, jolloin hoitajat antoivat potilaan tulla lähelleen. Samalla hoitajille mahdollistui eläytyminen potilaiden elämäntilanteisiin. (Nurminen 2000 b 59- 62.)

Hoitotyössä asiantuntijuus sisältää kunnioituksen potilaiden arvokkuuteen, pyrkimyksen reagoida potilaisiin ihmisinä, potilaiden hoivaamisen tukemalla heidän persoonallisuuttaan ja suojelemalla haavoittuvuutta. Asiantuntijuus sisältää myös potilaiden auttamisen vieraassa ympäristössä, jotta he tuntevat olonsa turvallisiksi. Tärkeää on myös osata lohduttaa perheitä ja yrittää säilyttää läheisten ihmissuhteiden koskemattomuus. Sairaanhoidajan työssä intuitiolla on merkittävä vaikutus, mikä on samalla hoitotyölle ominaisen ja joustavan suorituksen ydin. Intuitiota käytetään seurattaessa potilaan reagoitintapoja ja kuullaan potilaan näkemyksiä sairaskertomuksista. (Benner, Tanner ja Chesla 1999, 27, 29, 177.)

Suomessa hoitotyössä on olemassa ulkoiset puitteet kehittää hoitotyön ammattikunnan itenäisyyttä ja asiantuntijuutta. Samalla se edesauttaa hoitotyön itsenäistä tutkimusta ja kehittämistä ja hoitotyön ammatin harjoittamista. Hoitotyötä on mahdollista opiskella yliopistossa, josta valmistuneiden maisteri- ja tohtorikoulutuksen suorittaneiden sairaanhoitajien on mahdollista työskennellä johtajina ja opettajina. Heidän kauttaan asiantuntijuus sairaanhoitajien ammatissa on lisääntynyt ja samalla johtajien on mahdollista huomioida yksilöiden ja työyhteisöiden asiantuntijuuden kehittäminen. Asiantuntijuuden kehittäminen vaatii yhteistyötä hoitotyön johtajien, opettajien, tutkijoiden ja käytännön työntekijöiden välillä. (Lauri 2005, 18.)

Nykyisin työelämässä ei ole enää oman alansa hallitsevaa asiantuntijaa, koska työelämä on kehittynyt nopeasti muuttuvaksi ja monimutkaiseksi. Työelämässä vaaditaan yhteistoiminnallisuutta, jaettua asiantuntijuutta ja tiimioppimista työyhteisössä. Sen avulla voidaan luoda edellytyksiä jakaa mahdollisesti yksilöiden sisällä olevaa hiljaista tietoa ja äänetöntä osaamis-

ta. Myös työyhteisöiden johtajien tulisi vahvistaa näiden työyhteisön ja yksilön tavoitteiden toteuttamista. (Kurtti 2012, 13; Mäkisalo-Ropponen 2011, 98.)

## 6 Tiedon jakaminen

Tietoa voidaan jakaa ja esittää monessa monessa muodossa. Seuraavana tarkastelen tiedon jakamista. Kuvaan myös hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamista.

Tiedon keskeisimpiä muotoja ovat puhuttu eli audio, kirjoitettu eli teksti ja piirretty eli kuva. Esitysmuotoina voivat olla myös multimedian ja hypermedian muodot eli video ja grafiikka. Tiedon esitysmuodot käyttävät apunaan symbolismia, kuten kuvia eli ikoneita. (Stenberg 2006, 43.) Tietoa, hiljaista tietoa ja tietämystä voidaan jakaa organisaatiossa monilla tavoin. Sitä voidaan jakaa erilaisten yhteistyömuotojen avulla, joita ovat mentorointi, reflektio, kokemustenvaihtopiirit, raportit, tiimit ja työryhmät. Yhteistyömuotoja ovat myös mestari-oppipoikamalli, seniori-juniori-työparit, konkari-aloittelijatyöparit, sijaisuus- ja varamiesjärjestelmät ja eri verkostot. (Virtainlahti 2009, 118.)

Juha Kurtti (2012) on tutkinut väitöskirjassaan hiljaista tietoa ja työssä oppimista röntgenhoitajien työyhteisössä. Hänen tutkimuksensa mukaan röntgenhoitajat jakoivat hiljaista tietoa organisoidusti ja informalisti. Organisoidut tietoa jaettiin dokumentoimalla, jolloin tietoa jaettiin kirjallisesti, tekstimuotoisesti ja artikuloimalla. Tietoa jaettiin myös työssä tapahtuneissa vuorovaikutuskäytännöissä. Dokumentoitua tietoa jaettiin perehdytysprotokollassa, jossa kokenut hoitaja perehdytti uuden työntekijän työhön perehdytysuunnitelman mukaisesti. Kurtti toteaa tutkimuksessa, että tietoa jaettiin päivittäin tiedottamalla työvuoron vaihtuessa ja viikoittaisella organisoidulla aamuraportilla, joista dokumentit tallennettiin organisaation sisäiselle verkkoasemalle. Artikuloitua tietoa jaettiin kuukausittain tiimipalavereissa ja osastokokouksissa, joissa jaettiin koulutustilaisuuksissa saatua tietoa. Tietoa jaettiin myös kirjallisten ohjeiden avulla, viestivihkolla, tiedotteilla, huomiolapuilla, muistiinpanoilla, infotaululla ja sähköpostilla. Tutkimuksen mukaan hoitajat kokivat tiedon jakamisen artikuloimalla merkityksellisempänä. Artikuloitua tietoa jaettiin keskustellen ja pohtien tutkimustilanteissa, käytävillä, kahvi- ja ruokatauoilla. Hiljaista tietoa, joka perustui kokemukseen, jaettiin informaalaisesti demonstroimalla työn kannalta merkittävää työtilannetta. (Kurtti 2012, 128-135.)

Työyhteisön vuorovaikutuksella on merkitystä tiedon jakamisessa. Vuorovaikutuksessa tietoa jaetaan henkilöltä toiselle, jolloin oleellista tiedon jakamisessa on vuorovaikutuksen onnistuminen. Siihen vaikuttaa tiedon jakaminen ymmärrettävässä muodossa, kuuntelu, kuuleminen ja tiedon tulkinta. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa henkilöt oppivat toisiltaan ja samalla he laajentavat tietoaan. Tieto voi olla henkilöllä piilevänä kuten yksilön erityisosaaminen tai lah-

jakkuus, mitä hän ei kykene saattamaan kirjallisesti ymmärrettävään muotoon ilman yhteistoiminnallista oppimista tai yhdessä tekemistä. Oppivassa vuorovaikutuksessa uskalletaan sanoa, kyetään kuunnella ja halutaan tulla vaikutetuiksi. Työyhteisöissä tulisi olla tavoitteena oppivan vuorovaikutuksen mahdollistava keskustelukulttuuri, jolloin jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus ja velvollisuus ilmaista itseään kenenkään siitä loukkaamatta tai loukkaantumatta. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 99- 100; Ruohotie 1998, 11.) Työyhteisöissä voidaan jakaa ja kerätä uutta tietoa sen jäsenten ja muiden ryhmien välisen rajojen rikkomisen kautta, missä painottuvat näkemysten, ideoiden ja keskusteluiden yhdistäminen ja ristiriitojen ratkaiseminen yhdessä. (Stenberg 2012, 59.)

Kurtti (2012) tutki myös hiljaisen tiedon jakamisen esteitä ja hyviä käytänteitä. Hänen mukaansa tutkimuksessa röntgenhoitajan työssä tiedon jakamisen esteet jaettiin organisatorisiin esteisiin ja saavutettavuus esteisiin. Organisatorisia esteitä olivat tiedon siirtymättömyys lääkäriltä hoitajalle, työkierron hitaus, kiire, perehdyttäjän vaihtuvuus, tiedon siirtymättömyys osastolta röntgeniin, vuorotyö ja lomat. Saavutettavuus esteitä olivat hoitajien erilaisuus, sähköpostin sekavuus, tiedon saavuttamisen ajankohtaisuus, tietomäärän paisuminen, huomiolappujen tavoitettavuus, kokemukseen perustuvan tiedon kirjaamisen vaikeus, tiedon panttaaminen ja tiedon toistamattomuus. Hiljaisen tiedon jakamisen hyviä käytänteitä olivat dokumentoitavat käytänteet ja artikuloivat käytänteet, joita olivat avoin keskustelukulttuuri, tiimipalaveri, moniammatillinen tiimi ja perehdytys. Dokumentoitavia hyviä käytänteitä olivat sähköposti, huomiolappu, kirjallinen ohje ja viestivihko. (Kurtti 2012, 137, 141.)

Hiljaista tietämystä voidaan tehokkaasti jakaa, kun johtamisessa kiinnitetään huomiota hiljaisen tietämyksen edellytysten luomiseen ja esteiden poistamiseen. Johtamisessa voidaan toimia joko esteenä tai asioiden mahdollistajana. Jakamisen tehokkuuteen vaikuttaa organisaatiokulttuurin vuorovaikutus, henkilöstön henkilökohtaiset viestinnän taidot, yhteistyö ja luottamus ja lisääntynyt alttius jakaa tietoa, mihin vaikuttavat organisaationrakenteet ja palkitsemisjärjestelmä. Hiljaisen tietämyksen jakamiseen vaikuttavat käytettävä aika, sopivat jakamisen menetelmät, tilanteiden hyödyntäminen ja tiedon vastaanottajan motivaatio, oppimistyyli ja vuorovaikutus. Tehokas tietämyksen jakaminen vaikuttaa organisaatiossa pitkän tähtäimen tehokkuuteen ja kilpailuetuun. Näissä työyhteisöissä henkilöstö kykenee tulkitsemaan ja ymmärtämään saamansa viestin nopeasti ja osaa käyttää sisäisissä viestintätilanteissa viestinnän osaamistaan. Henkilöstö osaa kuunnella tehokkaasti, puhua, lukea ja kirjoittaa tarkoituksenmukaisesti. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 98; Puro 2004, 111, 113,115; Virtainlahti 2009, 137.)

Martin Stenberg (2012) on tutkinut väitöskirjassaan tiedon jakamista organisaatiossa ja kuinka aineetonta pääomaa voidaan kasvattaa. Hänen mukaansa tietoa jaettiin ensin avainryhmille ja - henkilöille, jotka jakoivat sitä muille tiedon kantajille ja välittäjille. Tietoa jaettiin pu-

humisen, piirtämisen ja kirjoittamisen avulla tapahtuvana viestintänä ja siihen liittyvillä menetelmillä. Suullista tiedon jakamista tapahtui keskusteluissa, kehonkielen käytössä eli kasvokkain olemisessa, neuvotteluissa, huutamisessa, argumentoinnissa ja väittelyissä. Tietoa jaettiin myös näyttölemällä, improvisoimalla, roolipeleillä ja sparraamalla. Tietoa jaettiin työryhmän sisällä, ryhmien ja työvuorojen välillä. Tiedon jakamista tuettiin taloudellisin kannustimin esimerkiksi suorite- ja ideapalkkioilla ja välillisesti edistävillä tekijöillä, jotka liittyivät sisäiseen tyytyväisyyteen, arvostukseen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Tiedon jakamista tukivat myös toiminnalliset tekijät, tietotarpeet, yhteistyö, työyhteisön kulttuuri, tiedon jakamispaikkojen tunnistaminen, rakenteellinen tuki ja tarvittavien menetelmien ja välineiden kehittäminen. Tiedon jakamista estäviä ja hidastavia tekijöitä olivat asenteet, muutosvastarinta, osallistumisaktiivisuus, tietokatkojen aiheuttamat ongelmat, palkitsemisen painopisteet ja hankitun tiedon hyödyntämättömyys. (Stenberg 2012, 172, 174, 176, 187, 192.)

Stenberg (2012) kuvaa tutkimuksessa myös tietoa jaettavan organisaatioissa fyysisissä tai toimintaa liittyvissä eli loogisissa sijaintipaikoissa tai -tiloissa. Hänen mukaansa fyysisiä paikkoja ovat olemassa olevat ja melko pysyvät sijaintipaikat, joita ovat työpisteet, käytävät ja työhuoneet. Loogiset tiedonjakamispaikat ovat syntyneet henkilöiden kohdattua toisiaan suunnitellusti tai sattumalta joko kasvokkain tai virtuaalisesti. Tiedonjakamispaikkoja voidaan määritellä virtuaalisesti eli verkosto- tai toimintaperusteiden sekä tilanne- ja paikkaperusteiden mukaisesti. Stenbergin mukaan tietoa jaettiin sisäisten- ja ulkoisten eli henkilöstösuhteiden verkostojen kesken. Esimiehet ja johto käyttävät tiedonjakamispaikkanaan työ- tai neuvotteluhuonetta. Stenbergin mielestä tiedonjakamisen haasteena on mahdollistaa, tukea ja kehittää luonnollisia tilanteita ja paikkoja. Tiedon jakamisen keinoina Stenbergin tutkimuksessa nousivat esiin palautteen antaminen ja saaminen, asioiden läpikäynti, käsin kirjoitetut muistilaput, työkierto ja henkilöstöhallinnon keskeiset prosessit, joita ovat rekrytointi, perehdyttäminen, opastaminen, ryhmä- ja yksilökehityskeskustelut, koulutus, irtisanominen ja eläköityminen. Tiedonjakaminen on eri osapuolten aktiivista ja sosiaalista vuorovaikutusta, mutta se voi tapahtua yksipuolisesti datan ja tiedon siirtämisenä. (Stenberg 2012, 156- 157, 163, 177- 178, 180, 183, 185.)

## 7 Tiedon jakamisen menetelmät

Tietoa voidaan jakaa eri menetelmien avulla. Seuraavassa nostan esiin tiedon jakamisen menetelmistä: mentoroinnin, reflektion ja kokemustenvaihtopiirin, tiimin ja tiimiryhmät. Tietoa jaetaan myös esimerkeistä oppimisella, sijaisuus- ja varamiesjärjestelmien avulla ja verkostoilla, joista myös kerron. Kuvaan näitä eri menetelmiä muodostaakseni monitahoisen ja kattavan kuvan erilaisista tiedon jakamisen menetelmistä.

## 7.1 Mentorointi

Mentorointia käytetään tiedon jakamisessa. Mentoroinnissa on tarkoituksena ohjata, antaa tukea ja palautetta työhön liittyvissä kysymyksissä, kuten urasuunnitelmasta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä, kehityshaluiselle ja -kykyiselle henkilölle. Se on reaaliaikaista ja nopeasti reagoivaa oppimista. Mentoroijana toimii organisaatiossa kokenut, osaava ja arvostettu henkilö, joka on usein senioriasemassa. Hän jakaa kokemustaan tietystä toimialasta ja tehtävästä. (Ruohotie 1998, 118; Virtainlahti 2009, 119.) Mentoroinnin avulla voidaan siirtää myös hiljaista tietoa. (Stenberg 2012, 66.)

Kahdenkeskinen kiinteä ja kehittävä vuorovaikutussuhde on mentoroinnin ydin, missä keskeisenä työmallina on luottamuksellinen tasa-arvoinen parikeskustelu, joissa on tilaisuus esittää "tyhmiä kysymyksiä". Mentorointi voi olla virallista tai epävirallista. Hyvä mentoroiija eli työ-kummi on samalla sillanrakentaja, sparraaja, opas ja yhteistyökumppani. Mentoroinnissa kehittyvät ammatillinen osaaminen ja pätevyys, mutta mentorointi voi olla myös hidasteena ammatilliselle uudistumiselle. Samalla myös mentoroitavan itsetuntoa vahvistetaan. Mentoroinnin avulla jaetaan organisaation työyhteisön kokemuksia, historiantietoa, näkemyksiä tulevaisuudesta ja nykytilasta ja samalla on mahdollista kehittää johtajakyvykkyyttä. Mentoroinnissa voidaan myös huolehtia uusien työntekijöiden sosiaalistamisesta organisaation arvoihin ja sillä taataan uusien järjestelmien perusajatusten muuttuminen käytäntöihin ja niiden soveltamisen oppiminen. (Puro 2004, 118; Stenberg 2012, 66; Valpola 2003, 16; Ruohotie 1998, 119; Virtainlahti 2009, 119- 120.)

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004) ovat määritelleet mentoroinnin yhdeksi henkilöstön kehittämisvaihtoehdoksi. Heidän mukaansa sitä yleisemmin käytetään johdon ja asiantuntijoiden koulutus- ja kehittämisohjelmissa. Sitä voidaan käyttää myös uusien henkilöiden perehdyttämisessä tehtäviinsä ja varmistettaessa tärkeiden ammattitöiden jatkuvuutta. (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004, 94.) Mentorointi voi olla myös ryhmä-, vertais- ja alaismentorointia. Ryhmämentoroinnissa mahdollistuu mentoroinnin lisäksi ryhmässä ideoiden vaihtaminen. Vertaismentoroinnissa on vertaisilla mahdollisuus seurata toistensa työtä, antaa palautetta ja olla monenlaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Mentorointi ja koulutus ovat perustana viestinnälle silloin, kun käytännöt muuttuvat. Samalla koulutuksen ja mentoroinnin tulisi olla jatkuvaa ja liikettä ylläpitävää. (Puro 2004, 119; Ruohotie 1998, 120.)

## 7.2 Reflektio ja kokemustenvaihtopiiri

Reflektiossa eli itsearvioinnissa omaa toimintaa kyseenalaistetaan ja toimintaa on mahdollista reflektoida samanaikaisesti toiminnan kanssa tai arvioida jälkikäteen, jolloin voi ottaa omasta toiminnastaan etäisyyttä. Sen avulla on myös mahdollista tiedostaa ja tulkita omaa sisäistä



toimintaa, tunteita, arvoja, uskomuksia, ajatuksia, omia pyrkimyksiä ja motiiveja ja arvioida uudelleen ongelmanratkaisuisissa käytettäviä menettelytapojen ja strategioiden toimivuutta. Tarkoituksena on myös luoda uusia tapoja. Reflektion avulla ammattilaiset voivat tarkastella omia valmiuksiaan työn kehittämisessä, sääntöjä ja rutiineja. Samalla ammattilaisille mahdollistuu arvioida ja tiedostaa ammatillisia ja henkilökohtaisia lähtökohtiaan. (Mäkinen, Raatikainen, Rahikka & Saarnio 2009, 47; Ruohotie 1998, 26; Virtainlahti 2009, 124.)

Kurtin (2012) mukaan reflektion tehtävänä on ylläpitää oppimistoimintaa ajattelun ja tekemisen välillä. Reflektiokyky voi vaihdella eri ihmisillä ja reflektiivisyyteen vaikuttaa oppijan jokapäiväinen elämä, mihin vaikutetaan oppimisympäristöllä. Kehittyneimmät reflektion käyttäjät oppivat kokemuksistaan tehokkaimmin. (Kurtti 2012, 19.) Ammatillinen reflektio sisältää tietoisuuden ammattikielestä ja erilaisista yhteiskunnan oletuksista ja oivalluksen kokemuksista, kokemuksesta oppimisesta ja mahdollisuuksista toimia toisin. Reflektointia edesauttaa luottamuksellisuus ja vastavuoroisuus. (Mäkinen ym. 2009, 49; Laitinen ja Stenvall 2012, 117.)

Reflektiivisyys vaatii toteutuakseen itsetietoisuutta, mielikuvitusta, havainto- ja eläytymiskykyä ja kykyä tulkita, analysoida ja yhdistää asioita. Reflektio on kriittisen ajattelun työväline, jonka avulla voidaan tarkastella myös kokonaisvaltaisesti työryhmän työskentelyä. Reflektointia voidaan käyttää toimintaympäristössä, joka ei pidä teknistä osaamista asiantuntijuuden tunnusmerkkinä. Johtamisella voidaan tukea reflektointia luomalla reflektiota ylläpitäviä toimintoja, joita ovat esimerkiksi työnohjaus ja kehittämiskeskustelut. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen ja Kuokkanen 2000, 28- 29.)

Reflektio on yksi oppimisen edellytys, jolloin huomiota siirretään toiminnan ja työn kohteista sen välineisiin. Reflektio voi olla kriittistä, jolloin tutkitaan menneisyyden sattumuksia ja tapahtumia kriittisesti ja arviointi painottuu ajatteluun. Samalla kyseenalaistetaan omia ennako- oletuksia. Reflektio voidaan jakaa myös tekniseen, jossa painottuvat ongelmanratkaisut ja tulkinnalliseen reflektioon, jossa toimintoja arvioidaan moraalista, arvioivasta ja affektiivisesta näkökulmasta. Reflektion avulla organisaation työyhteisö voi yhdessä valmistautua erilaisiin ongelmallisiin tilanteisiin, kun se on jo tutustunut aikaisempiin ratkaistuihin ongelmatilanteisiin. Työyhteisö voi yhdessä arvioida ja uudistaa tavoitteita, strategioita ja prosesseja. Ryhmäreflektion avulla voidaan tunnistaa julkilausutut teoriat ja toimintaa ohjaavat käyttöteoriat. (Mäkinen ym. 2009, 48; Virkkunen 2002, 26; Virtainlahti 2009, 124- 125.)

Kokemustenvaihtopiirissä keskustelevat organisaation useat nykyiset ja organisaatiosta esimerkiksi eläkkeelle lähteneet henkilöt tarinoinnin kautta. Sen tarkoituksena on vapaasti ja luovasti keskustelemalla jakaa kokemuksia ja tietämystä organisaation työstä ja samalla rakentaa yhdessä uutta tietämystä tulevaisuudelle. Työssä osaaminen on kehittynyt työntekijälle toiminnassa oppimisen kautta, jolloin työntekijä ammattilaisena on aiemmin oppinut työssä

oleelliset asiat. Keskusteluja ei useinkaan dokumentoida. Tarinoiden avulla kokemustenvaihtopiirissä asiat siirtyvät ja jäävät mieleen konkarilta organisaatioon jääneelle työntekijälle mahdollistaen uusien käytäntöjen synnyn. (Virkkunen 2002, 24; Virtainlahti 2009, 123- 124.) Kokemuksen kautta oppiminen sisältää moraalisen taidon. Siihen kuuluvat omien odotusten kääntyminen pääläelleen, epäonnistuminen ja odottamattoman kohtaaminen. (Benner, Tanner & Chesla 1999, 189.)

### 7.3 Tiimi, työryhmät ja esimerkistä oppiminen

Tiimit ja työryhmät ovat itseohjautuvia työskentelyryhmiä, jotka yhteistyössä hoitavat vastuullisesti tietyn kokonaisuuden alusta loppuun saakka. Sen muodostavat nimetyt henkilöt, jonka päämäärä on oma ja selkeä ja sen tavoitteen ovat mitattavia. Tiimien ja työryhmien tarkoituksena on vuorovaikutuksen synnyttäminen työyhteisön jäsenten välille, jonka myötä työyhteisössä välittyvät tiedot ja taidot. Toimiakseen tavoitteiden saavuttamiseksi tiimit ja työyhteisöt tarvitsevat kaikkien jäsentensä tietämystä ja osaamista. Tiimeissä on tärkeää jakaa sen jokaisen jäsenen tietämystä muille jäsenille ja samalla tuoden jokaisen jäsenen omat erityisalueet mukaan pohdintaan. Tiimeissä ja työryhmissä tiedon jakaminen tapahtuu ”tietojen keskusteluna”, jolloin vuorovaikutuksessa ovat hiljainen ja näkyvä tieto. Tietoa jaetaan myös vuoropuhelun, havainnoimisen ja kokemusten jakamisen kautta. (Virtainlahti 2009, 118-119.)

Tiimit ja työryhmät kokoontuvat usein kokouksissa, raporteilla tai palaverissa, joissa tulisi olla selkeä kokouskuri ja malli työlle, jossa ajankäyttö olisi tehokasta ja toiminta suoraviivaista. Perusfilosofiana tulisi olla, että rupatteluun käytettävä aika olisi minimoitu tai sitä ei olisi lainakaan. Läsnäolijat olisivat hyvin valmistautuneita työskentelyyn ja tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. Kokoukset ovat aikataulutettuja ja niistä pidettäisiin kiinni ja ne etenisivät nopeasti, päämäärätietoisesti ja päätöksiä tehden. Organisaatiossa on myös mahdollista tietoisesti ja hallitusti monipuolistaa kokouskulttuuria. (Puro 2004, 27, 32.)

Esimerkistä oppimisessa on kolme tapaa, joita ovat mestari- oppipoikamalli, seniori- juniori- työparit ja konkari- aloittelijatyöparit. Kautta aikojen tietoa on jaettu mestari- oppipoikamallin mukaisesti, missä mestari on opettanut oppipojalle työtään sosialisoinnin avulla ja ohjannut kiinnittämään huomiota kokonaisuuden tuloksen kannalta oleellisiin asioihin. Siinä oppipoika on oppinut matkimalla, sanallisista ohjeista ja havainnoimalla. Oppipoika on oppinut työtä ilman kriittistä arviointia seuraamalla ja tekemällä mestarin valvonnassa, jolloin oppipoika on voinut oman ymmärryksen myötä muokata oppimaansa ja täydentää sitä. (Ruohotie 1998, 21; Virkkunen 2002, 24; Virtainlahti 2009, 120.)

Virtainlahti (2009) on kuvannut myös, että tiedon jakamisessa organisaation eri-ikäisten henkilöiden välillä henkilökohtaisen kanssakäymisen avulla on käytetty seniori- juniori- työpareja ja konkari- aloittelijatyöpareja. Hänen mukaansa organisaation historiaan liittyvää tietoa voidaan jakaa erityisesti seniori- juniori- työparien välillä, mikä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle tulee lisääntymään. Tavoitteena organisaatiossa tulisi olla uransa eri vaiheissa olevien henkilöiden tietojen ja tietämyksen vaihtaminen keskenään, jolloin huomioidaan, ettei kokemuseräinen tieto ole yhteydessä vain ikään. (Virtainlahti 2009, 121.)

#### 7.4 Sijaisuus- ja varamiesjärjestelmät ja verkostot

Sijaisuus- ja varamiesjärjestelmien merkitys korostuu erityisesti organisaation poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa. Useimmiten organisaation sisällä muodostetaan sijaisjärjestelyjä eri työparien tai työpisteen tai osaston työntekijöiden välillä. Samalla tietoa, hiljaista tietämystä ja osaamista jaetaan jatkuvasti sijaisuus- ja varamiesjärjestelmässä. Samoin voidaan taata, että osaaminen säilyy kriittisissä ja olennaisissa työtehtävissä. (Virtainlahti 2009, 122.)

Tietoa jaetaan organisaation erilaisissa verkostoissa sekä sisä- että ulkopuolella. Epävirallisia verkostoja on syntynyt organisaatiossa vuorovaikutuksen kautta ja useimmiten organisaatiossa pitkään toimineet henkilöt ovat luoneet erilaisia osaamista ja asioiden hoitamista edesauttavia verkostoja. Tämä näkyy käytännön tietämyksenä ja samalla nämä verkostot voivat olla organisaatiolle elintärkeitä kumppanuussuhteita. Verkostoissa henkilöt jakavat ydinosaamisensa yhteisen hankkeen hyväksi. Verkostoitumista voi tapahtua esimerkiksi seminaareissa, messuilla tai netin foorumeilla erilaisten ammattiryhmien välillä. Organisaation johdon tasolla tulisi tukea mahdollistamalla verkostoitumista. Työpaikan virkistäytymistilaisuudet ovat oivallinen tapa tiedon jakamisessa, missä samalla on mahdollista luoda pohjaa yhteistyölle työhön liittyvissä asioissa. Organisaation ulkopuolisten verkostojen avulla on mahdollista peilata omaa toimintaa ja saada uusia ideoita ja tietämystä organisaation käyttöön. (Virtainlahti 2009, 122- 123.)

### 8 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa sovelletaan etnografista lähestymistapaa. Etnografinen lähestymistapa valittiin opinnäytetyöhön, koska sitä soveltamalla voidaan tutkia työorganisaation toimintaa ja toiminnan organisoitumista. Sen avulla voidaan samalla tutkia myös perusteellisesti tiettyä ilmiötä havainnoimalla ja haastattelemalla. Tapaustutkimuksena on Perhetukikeskus Auerkulma, jossa toimin psykiatrisena sairaanhoitajana. Olen aiemmin myös toiminut Perhetukikeskus Auerkulmassa vastaanottoyksikössä ohjaajana. Tapaustutkimus eli case study on empiiristä tutkimusta toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi, jossa voidaan tarkastella yhtä tapausta eli single- case tai useita tapauksia eli multiple case. Ta-

paustutkimus on jalat- maassa tutkimusta, jossa painottuvat tutkittavan omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. (Metsämuuronen 2008, 16.)

Etnografisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä, ihmisryhmää tai yhteisöä ymmärretään ja analyttisesti kuvataan osallistuvan havainnoinnin avulla sen luonnollisissa olosuhteissa. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija haluaa löytää tietyn yhteisön jäsenten tyypillisiksi ja opituiksi tulleita käyttäytymismalleja ja sisäistä logiikkaa, joiden kautta tutkija voi ennustaa tietyssä yhteisössä tulevaa inhimillisen käyttäytymisen funktioita, sen seurauksia, merkityksiä ja arkitodellisuutta. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija analysoi aineistoa, jonka tuloksena on löydettävissä tutkittavan ilmiön yhteisöä selittävä ja kuvaileva toimintamalli. Etnografisessa tutkimuksessa voidaan tutkia pientä määrää tapauksia esimerkiksi yhtä. (Metsämuuronen 2008, 20; Nikkonen 1998, 136; Nikkonen, Janhonen & Juntunen 2003, 44, 48- 49.) Opinnäytetyössäni on yksi tutkimuksen kohde Perhetukikeskus Auerkulma, minkä vuoksi etnografinen lähestymistapa sopi opinnäytetyön lähestymistavaksi. Olin osallisena arkipäivisin tutkimusympäristössä tapahtuvassa toiminnassa.

Olen työskennellyt vuodesta 2008 tutkimusympäristössä, joten halusin tehdä opinnäytetyöni organisaatiostani ja kuvata Perhetukikeskus Auerkulmaa tutkimusympäristönä. Tutustuin ennen tutkimusta Perhetukikeskus Auerkulmasta aiemmin tehtyihin opinnäytetöihin, lastenkoti-tutkimuksiin ja Järvenpään kaupungin kuvaukseen Perhetukikeskus Auerkulmasta. Tutustuin myös etnografiseen ja tapaustutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimustulosten avulla halusin antaa suosituksia ja tehdä johtopäätöksiä tiedon jakamisen kehittämisestä työorganisaatiossa.

Etnografisen tutkimuksen raporteissa kuvataan tutkimusympäristö eli "kulttuuri". Sen avulla tutkija rakentaa tutkimussuunnitelman ja tutkija tulee tietoiseksi tekemisestään. Etnografisen kulttuuritutkimus on tutkimusprosessin kuluessa rakentuva ja elävä prosessi, jossa aluksi luodaan kirjallisuuskatsauksen avulla etnografinen peruskartta, jolloin tutkimusprosessissa voidaan tutkittavaa kulttuuria selittää ja tutkimustuloksien perusta on löydettävissä kulttuurista. Etnografinen tutkimus voi olla myös emansipatorista, jolloin tutkija yrittää muuttaa tai kyseenalaistaa vallitsevaa käytäntöä. (Nikkonen 1998, 138; Nikkonen, Janhonen ja Juntunen 2003, 57.)

Tässä opinnäytetyössä käytin osallistuvaa havainnointia, learning cafeita eli oppimiskahviloi-ta, teemahaastatteluita ja arkistomateriaalia tiedon hankintaan, koska halusin saada kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä monipuolisen tutkimusaineiston avulla. Osallistuin kaikkiin tutkimusaineiston osiin henkilökohtaisesti. Opinnäytetyössä Osallistuvaa havainnointia tein kuu-kauden ajan. Learning cafeita järjestin kaksi vuonna 2013, yhden keväällä ja toisen syksyllä. Tutustuin myös materiaaliin, joka kerättiin keväällä 2013 Perhetukikeskus Auerkulman johto-

ryhmän kysyessä työntekijöiltä kehittämis ehdotuksia henkilökunnan yhteistyön parantamiseksi.

Tapaustutkimuksessa tietoa hankitaan havainnoimalla, kyselyillä, haastatteluilla tai arkistomateriaalia käyttämällä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä tai nykyistä tapahtumaa monipuolisilla ja monin tavoin hankittuja tietoja hyödyntäen. Tapaustutkimuksessa yritetään ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti samalla havaiten sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa luovaa tai testaavaa. Tapaustutkimusta käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa käytännössä ja tulokset sisältävät kuvailevan materiaalin arkiston, josta voidaan muodostaa monenlaisia tulkintoja. (Järvinen & Järvinen 2000, 78; Metsämuuronen 2008, 17- 18.)

Järvinen ja Järvinen (2000) ovat todenneet että, tapaustutkimuksessa yhtä tapausta tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota asioihin, joita saadaan esille tarkastelemalla järjestelyitä ja tutustumalla tapahtumiin. Heidän mukaansa samalla tulisi huomioida asioita, jotka nousevat esille tiettyjä henkilöitä havainnoidessa ja haastatellessa ja tiettyjä prosesseja seurattaessa ja huomioidessa asian sosiaalinen koko, fyysinen sijainti ja tutkijalta vaadittava aika. Tapaustutkimuksessa tutkijan tulee osata esittää tutkimuskysymykset kuin ”lennosta” ja samalla osata kuunnella hyvin ja lukea rivien välistäkin, jolloin samanaikaisesti tapahtuu tietojen keruu, tallennus ja tulkitseminen. (Järvinen ja Järvinen 2000, 83- 84.)

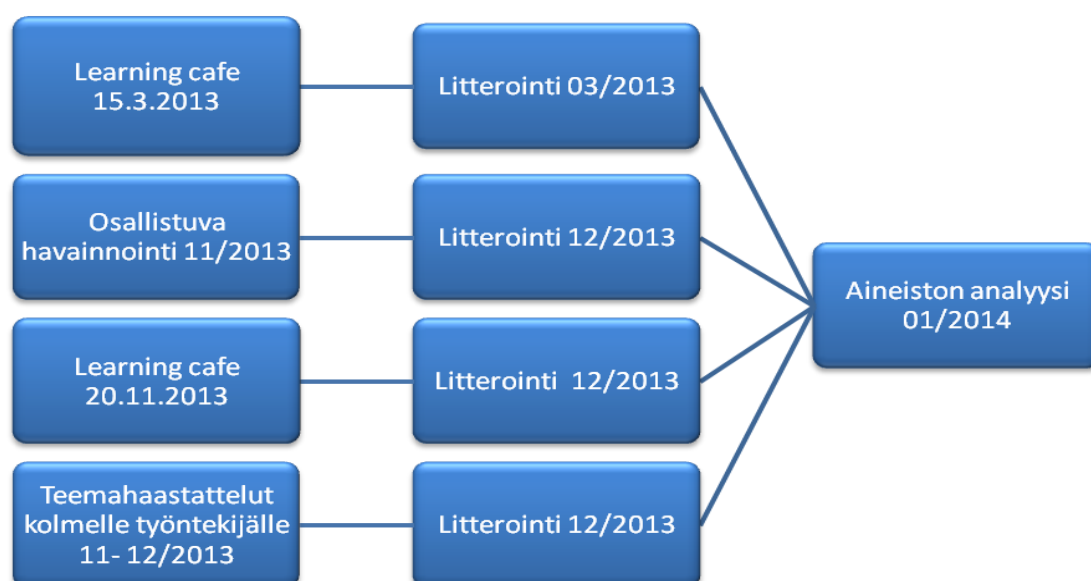
Opinnäytetyöhöni tapaustutkimus soveltui hyvin, koska tutkimuksessa tuotettiin tietoa ja se oli Perhetukikeskus Auerkulman kehittämistoimintaa palvelevaa. Perhetukikeskus Auerkulmassa oli tiedon jakamisessa aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu kehittämisentarvetta. Opinnäytetyössä käytin eri lähestymistapoja limittäin. Osallistuvan havainnoinnin aikana pidin learning cafen ja tein kaksi teemahaastattelua. Osallistuvan havainnoin aikana litteroin learning cafen vastaukset ennen teemahaastatteluja ja sen kuluessa litteroin kaksi teemahaastattelua. Tästä tutkimusaineistosta esiin tulleet tulokset mahdollistivat myös tehdä tarkentavia kysymyksiä teemahaastatteluissa ja jälkimmäisessä osallistuvassa havainnoinnissa.

## 8.1 Tutkimusaineisto ja sen keruu

Tutkimusaineisto koostui kuudesta eri kokonaisuudesta, joita kerättiin havainnoimalla etnografista tutkimusmenetelmää soveltaen osallistuvalla havainnoinnilla tutkimusympäristöstä Perhetukikeskus Auerkulmasta, osallistuvassa havainnoinnissa learning cafessa Tyky- päivässä 15.3.2013 ja työpaikkakokouksessa learning cafessa 20.11.2013 ja tekemällä kohdennetuille kolmelle työntekijälle teemahaastattelu (Kuvio 1). Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuivat kaikki Perhetukikeskus Auerkulman työntekijät ja osallistuneet olivat hyvin motivoituneita

kehittämään tutkittavaa ilmiötä. Tämä näkyi tutkittavien tuodessa esiin aktiivisesti erilaisia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Havainnoinnin tein marraskuussa 2013. Ennen havaintoaineiston keruuta lähetin Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöille sähköpostia, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja osallistuvasta havainnoinnista (Liite 1). Teemahaastattelut tehtiin päällikölle, vastaavalle ohjaajalle ja vastaavan ohjaajan sijaiselle marras- joulukuussa 2013. Opin- näytetyön tutkimuksesta keskustelin Perhetukikeskuksen päällikön kanssa. Hänen mukaansa tutkimukselle ei tarvinnut hakea tutkimuslupaa, koska aihe käsitteli Perhetukikeskuksen henkilökuntaa, eikä asiakkaita.

Kuvio 1. Tutkimusaineiston keruu



Laadullisessa tutkimuksessa valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen kohdejoukko, jolloin on tärkeää, että tutkittavien näkökulmat tulevat esiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoon tulisi valita henkilöitä, jotka haluavat osallistua tutkimukseen ja kykenevät ilmaisemaan itseään hyvin. Tutkimusaineiston valinnassa tulisi noudattaa tarkoituksenmukaisuusperiaatetta, koska laadullisessa tutkimuksessa halutaan kuvata tutkimusilmiön moninaisuus. Aineiston hankinnassa suositetaan esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelua, osallistuvaa havainnointia ja erilaisten dokumenttien ja tekstien analyysia diskursiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tulkitaan sen ainutlaatuisuutta arvostaen. (Hirsijärvi ym., 2001, 152; Nieminen 1998, 216; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Opinnäytetyössä aineiston hankinnassa korostuivat eri hankintamenetelmät ja niiden yhdistely. Pyrin opinnäytetyössäni noudattamaan tarkoituksenmukaisuusperiaatetta, koska halusin kuvata tutkimusilmiön moninaisuutta.

Laadullisen tutkimuksen ytimenä on kuvata todellista elämää todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa, jossa todellisuus on moninaista. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon

hankintaa ja aineisto on luonteeltaan kompleksista, ilmaisuksellisesti rikasta ja monitasoista. Tutkijan tehtävänä on tarkastella monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti aineistoa määräämättä tärkeysjärjestystä ja paljastaa odottamattomia seikkoja. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun lähteenä, jolloin tutkijan tulee luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Tutkijan tulee tutkia ja ymmärtää ilmiötä omista arvo- lähtökohdistaan. (Alasuutari 1999, 84; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152, 155; Nieminen 1998, 216.)

Opinnäytetyön tutkimusaineisto koottiin tutkimuspaikassa Perhetukikeskus Auerkulmassa, jossa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyi. Perhetukikeskus Auerkulman arvot vaikuttivat tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. Kuuntelin ja havainnoin Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä ja keskustelin heidän kanssaan siitä.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on "kärpäsenä katossa" havainnoimassa vapaaehtoisia tutkimukseen osallistujia ja tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan on kuitenkin tiedostettava tutkimuksessa oman persoonansa merkitys, kulttuuritausta ja rooli. Etnografisessa kulttuurin tutkimuksessa tutkija toimii kenttätutkijana ollen joko osallistuva havainnoija tai havainnoiva osallistuja, jolloin hän keskittyy tutkimusaineiston hankintaan. (Metsämuuronen 2008, 21; Nikkonen 1998, 138; Nikkonen, Janhonen & Juntunen 2003, 63.) Opinnäytetyön aineiston keruuseen kuuluivat kolme haastattelua, kuukauden kenttämuistiinpanot havainnoinnista, osallistuvan havainnoinnin kahdessa learning cafessa ja kirjalliseen materiaaliin tutustumisen. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöille kerroin learning cafeissa opinnäytetyöstäni.

Opinnäytetyön tutkimuksessa kulkivat rinnakkain aineiston keruu ja analyysi. Analyysi oli myös mahdollista liittää haastattelurungon kysymyksiin tai valmiisiin teemoihin. Aineiston keräämisen alussa tein huomioita ja kirjasin vaikutelmia. Tarkastelin monesta näkökulmasta avoimesti havaintoja ja aineistoja.

Aineiston keruun ja analyysin edetessä rinnakkain, on mahdollista tarkastella tutkimustuloksia empiirisen aineiston luokittelun kautta. Analyysissä teemat ja luokat jaetaan alaluokkiin ja alateemoihin, jolloin niitä voidaan verrata ja samalla tarkastella niiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkijan on huomioitava tehdessään analyyttistä erottelua, että todellisuudessa teemat ja alateemat saattavat olla vaikeita erottaa niiden mennessä osittain päällekkäin ja kietoutuessa yhteen. (Alasuutari 1999, 269; Nikkonen 1998, 144; Nikkonen, Janhonen ja Juntunen 2003, 69, 71.)

Opinnäytetyön haastattelun muodoksi valitsin teemahaastattelun, koska se on puolistrukturoitu ja kohdennettu haastattelu, missä haastattelijalla on aktiivinen rooli ja siinä ollaan tutkitavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Aktiivisella roolilla ja suoralla kielelli-

sellä vuorovaikutuksella halusin saada laajan, perustellun ja yksityiskohtaisen tutkimusaineiston. Opinnäytetyössä haastattelin kolmea henkilöä, jotka olivat Perhetukikeskus Auerkulman päällikkö, lastenkodin vastaava ohjaaja ja vastaanottoyksikön vastaavan ohjaajan sijainen. Haastateltavien työkokemus esimiestyöstä vaihteli 5 - 27 vuoden välillä, ja heillä oli useiden vuosien työkokemus ennen esimiestyötä. Haastateltavilla oli sosiaalialan koulutus ja kahdella haastateltavista oli JET eli johtamisen erityisammattitutkinto. Yksi haastateltavista oli koulutukseltaan myös voimavara- ja ratkaisukeskeinen työnohjaaja. Toinen haastateltavista oli myös koulutukseltaan työpaikkakouluttaja ja erityistason perheterapeutti.

Teemahaastattelussa aiheet voivat olla arkoja, intiimejä ja heikosti tiedostettuja asioita, kuten perusteluja, arvostuksia ja ihanteita. Teemahaastattelussa haastattelu perustuu ennalta sovittuihin teemoihin ja niihin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin, joiden muotoa tai esittämistä järjestystä ei ole määritelty. Teemahaastattelussa haastateltavien määrä voi olla melko pieni ja siinä painottuvat ihmisten tulkinnat asioista ja ihmisten niille antamista merkityksistä ja miten merkitykset ovat syntyneet vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 191, 195; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 77.)

Sovin hyvissä ajoin teemahaastatteluajankohdat ja kaikki teemahaastattelut toteutuivat suunnitellusti. Ennen teemahaastatteluita kerroin haastateltaville, että heidän ei tarvitse valmistautua haastatteluun. Kerroin haastateltaville, että heillä olisi tiedot esittämiini teemahaastattelun kysymyksiin, koska halusin kuulla heidän näkemyksiään, jotka perustuisivat heidän työkokemukseensa. Haastattelut toteutettiin työpäivän aikana Perhetukikeskus Auerkulman neuvottelutilassa kahden viikon aikana, joka sijaitsee rauhallisella käytävällä ja se tarjosi mahdollisuuden haastateltavan keskittyä haastatteluun hiljaisessa ympäristössä. Tehdyt teemahaastattelut tapahtuivat hyvässä vuorovaikutuksessa onnistuneesti ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti. Haastattelut kestivät 1,5 tunnista 2,5 tuntiin. Eskola ja Vastamäki (2001) ovat korostaneet, että haastattelussa tulisi etukäteen pohtia, että haastattelupaikka- ja tilanne on mahdollisimman neutraali, rauhallinen ja virikkeetön, jotta haastateltava voi keskittyä haastatteluun. Heidän mukaansa haastattelu on useiden sosiaalisten tekijöiden määrittämä vuorovaikutustilanne, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta. Haastattelijan tulee pohtia tekijöitä, joilla hän saa luotua onnistuneen vuorovaikutustilanteen. (Eskola ja Vastamäki 2001, 27 - 28, 30.)

Opinnäytetyön teemahaastattelun teemat (Liite 2) nousivat erityisesti johtamisen ja tiedon jakamisen viitekehyksestä, joihin tutustuin. Käytin niitä tukenani valmistellessani teemahaastattelun teemoja ja haastattelukysymyksiä. Teemoja olivat tiedon johtaminen, tiedon jakaminen ja tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät. Ennen haastatteluita annoin kommentoitavaksi teemahaastattelussa kysymäni teemat ja haastattelukysymykset Perhetukikeskus Auerkulmassa työskentelevälle ohjaajalle, jolla oli kokemusta esimiestyöstä. Annoin kahta viikkoa



ennen haastatteluja haastateltaville luettavaksi teemahaastattelun keskusteltavat teemat ja teemoihin liittyvät keskeiset käsitteet, jolloin heillä oli halutessaan mahdollisuus niihin tutustua ja valmistautua ennen haastattelua. Tuomen ja Sarajärven (2002) näkemyksen mukaan teemahaastattelussa ei ole mahdollista kysellä haastateltavilta mitä tahansa. Sen tarkoituksena on tutkijalla löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, tutkimustehtävän ja ongelmanasettelun mukaisesti. Teemahaastattelussa sen avoimuuteen vaikuttavat teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehykseen, jolloin haastattelussa voidaan huomioida sallien joko intuitiiviset ja kokemusperäiset havainnot tai pitäytyä vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 77- 78.)

Opinnäytetyön teemahaastateltaviksi avaintiedonantajiksi valikoituivat esimiestyöstä ja johtamisesta vastaavat henkilöt Perhetukikeskus Auerkulmassa. Heillä oli työkokemuksen myötä erityistietoa avaintiedonantajina tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastatteluissa tallensin haastattelupaikan, ajan, haastatteluun osallistujan nimen ja hänen suostumuksensa haastatteluun. Teemahaastatteluissa ja learning cafeissa huolehdin haastattelun etenemisestä ja teemahaastatteluiden teemojen huomioimisesta.

Havainnointipäiväkirjaan merkitsin havainnointipäivän aikana havainnoimani asiat. Havainnonkohteina olivat tutkimuskysymyksiin liittyvät tekijät esimerkiksi päivittäiset asiakaskohtaamiset, artikuloidut ja dokumentoidut raportit, neuvottelut ja tiimipäivät. Osallistuvassa havainnoinnissa learning cafeista tallensin havainnoijan nimen, learning cafeen paikan, ajankohdan, osallistujat ja heidän suostumuksensa. Havainnoidessani pyrin kirjaamaan objektiivisesti havaitsemani asiat.

Havainnoinnilla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset kertomallaan toimintatavalla. Tarkkailu on tieteellistä havainnointia, jonka avulla saadaan välitöntä suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden käyttäytymisestä tai toiminnasta. Havainnoinnilla tutkitaan todellista elämää ja maailmaa. (Hirsijärvi 2001, 199- 200.) Havainnoinnissa tutkija tarkkailee ja havainnoi objektiivisesti tutkimuksen kohdetta samalla tehden kenttäraporttia tai muistiinpanoja. Tutkimuksen havainnoinnin objektiivisuuteen ja subjektiivisuuteen vaikuttavat tutkimusstrategia ja tutkimuskohde. Etnografisessa tutkimuksessa objektiivisuus voi olla korkea. (Metsämuuronen 2008, 42- 43; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 84.)

Opinnäytetyössä havainnointi perustui osallistuvaan havainnointiin, jolloin toimin aktiivisesti yhteistyössä työyhteisön tiedonantajien kanssa. Osallistuvaa havainnointia tein marraskuussa 2013 ja kirjoitin päivittäin havainnointipäiväkirjaa. Havainnoinnin jälkeen litteroin tekemäni muistiinpanot ja luin niitä useaan kertaan läpi ennen analysointia.

Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeässä roolissa tiedonhankintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan osallistumisen aste voi vaihdella osallistumattomuudesta täydelliseen osallistumiseen. Osallistuvassa havainnoinnissa arvostetaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden antamaa tietoa ja uskotaan moninaisiin ja yksilöllisiin näkökulmiin, jotka muodostavat tiedosta kokonaisuuden. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 84- 85.) Havainnoinnissa vuorovaikutus on tutkijan ja tutkittavan välistä kaksisuuntaista dialogia. Siinä tutkimuksen prosessissa heijastutaan ja heijastetaan, jolloin tutkija oppii prosessin myötä tuntemaan tutkittavan osana yhteisöä ja samalla yksilönä. Tutkijan läsnäolo heijastuu tutkittavan sanoista ja teoista. Havainnoista tehtävät muistiinpanot ovat tutkimuksen esianalyysia. (Grönfors 2001, 124- 125, 136.)

Etnografinen tutkimus sisältää monimuotoisen kokonaisuuden erilaisten aineistonhankinta- ja analyysimenetelmien yhdistelyjä. Etnografisessa kenttätutkimuksessa tutkija osallistuu tarkkailemalla tutkimansa yhteisön elämää riittävän pitkän ajanjakson, jolloin hänellä on mahdollista löytää tutkittavalle aineistolle hankintamenetelmiä, joiden avulla tutkittavan ilmiön jäsenten ajattelu- ja toimintamallit nousevat esille ja joiden avulla niitä voidaan ymmärtää ja tulkita. Etnografisella tutkimuksella kuvataan ja selitetään tutkittavan ilmiön jäsenten kokemuksia, kulttuurista ja sosiaalista todellisuutta heidän itsensä näkemänä samalla selvittäen heidän maailmaansa ja visioitaan. Tutkijan tehtävänä on myös osoittaa tulkintatapoja, minkä myötä on mahdollista rakentaa sosiaalisen ympäristön todellisuutta. (Metsämuuronen 2008, 20; Nikkonen 1998, 138; Nikkonen, Janhonen & Juntunen 2003, 49, 52- 53.) Opinnäytetyön havainnointivaihe kesti neljä viikkoa, mutta se olisi voinut kestää useampiakin viikkoja tai kuukausia.

Osallistuessaan yhteisön toimintaan tutkija samalla omaksuu kenttätyössä erilaisia sosiaalisia rooleja, joita hän kuvaa tutkimuksessaan. Tutkijalle voi syntyä hyvinkin aktiivinen rooli tulkitessaan tutkittavaa ilmiötä. Etnografista tutkimusta tehdessään tutkijan on kysyttävä itseltään, kuka minä olen yhteisön jäsenille ja tiedonantajille ja mitä he hyötyvät osallistuessaan tutkimukseen. Tällä vastauksella on merkitystä tutkijalle hänen saamansa tiedon suhteen. Etnografisessa tutkimuksessa tutkijan on tiedostettava tutkijan roolinsa. (Metsämuuronen 2008, 22; Nikkonen 1998, 143, 148.) Toimin Perhetukikeskus Auerkulmassa psykiatrisena sairaanhoitajana ja pyrin tietoisesti tutkijan roolissa tekemään opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön tekijänä osallistuin 15.3.2013 Perhetukikeskus Auerkulman tyky- päivään, jossa käytiin läpi vuoden 2012 työhyvinvointikartoituksen tulokset ja pidettiin learning cafe. Tuloksissa oli yhteistyö ja viestintä- kohdassa noussut kehitettäväksi erityisesti a) Oman ja sen lähellä toimivien yksiköiden välinen yhteistyö ja toimintojen koordinointi on riittävää, b) Tiedonkulku työpaikallani on riittävää ja c) Työni tekemiseen tarvittavat tiedot ovat helposti saatavilla. Tyky- päivään osallistui 17 työntekijää, joista 13 jaettiin neljään ryhmään.

Ryhmät kiersivät learning cafe eli oppimiskahvilamallin mukaisesti neljässä eri pisteessä, joissa heille esitettiin kysymyksiä. Työntekijät vastasivat kysymyksiin sovituksessa ajassa, jonka jälkeen he siirtyivät seuraavaan learning cafeeseen. Learning cafeita olivat pitämässä vastaanottoyksikön vastaava ohjaaja, lastenkodin vastaavan ohjaajan sijainen, päällikkö ja opinnäytetyön tekijä. Perhetukikeskus Auerkulman viisi työntekijää ei osallistunut learning cafeeseen opinnäytetyön tutkimukseen liittymättömien syiden vuoksi. Learning cafeeseen eivät osallistuneet learning cafeiden pitäjät, koska he vastasivat learning cafeiden toiminnasta. Opinnäytetyön tekijänä esitin ryhmille kysymykset, jotka olivat a) Missä tilanteissa koet tiedonkulun heikkoutta, b) Miten asiaa pitäisi kehittää ja c) Mitä olisin itse valmis tekemään? Samalla kerroin ryhmille, mitä edelliset ryhmät olivat vastanneet kysymykseen. Ryhmät olivat aktiivisia ja vastasivat kysymyksiin monipuolisesti. Jokaiselle ryhmälle oli annettu noin 15 minuuttia aikaa yksittäiseen learning cafeeseen.

Opinnäytetyön tekijänä osallistuin 20.11.2013 Perhetukikeskus Auerkulman työpaikkakokoukseen, jossa samalla pidettiin learning cafe. Siihen osallistuivat 19 työntekijää, joista 15 jaettiin neljään ryhmään. Kerroin osallistujille lyhyesti tiedosta, tiedon jakamisesta, tietojohdattamisesta, learning cafe - menetelmästä ja esitettävistä kysymyksistä. Learning cafeita olivat pitämässä vastaanottoyksikön vastaavan ohjaajan sijainen, lastenkodin vastaavan ohjaaja, Perhetukikeskuksen päällikkö ja opinnäytetyön tekijä. Perhetukikeskus Auerkulman neljä työntekijää eivät osallistuneet learning cafeeseen opinnäytetyön tutkimukseen liittymättömien syiden vuoksi. Learning cafeen kysymyksiin eivät vastanneet learning cafeiden pitäjät, koska he olivat vastuussa learning cafeiden toiminnasta. Ryhmät olivat innokkaita ja vastasivat kysymyksiin laajasti. Jokaisella ryhmällä oli aikaa noin 15 minuuttia vastata kysymyksiin yksittäisessä learning cafeessa. Ryhmien tuli vastata ja keskustella kysymyksistä, joita olivat: mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamisessa, mitkä tekijät tukevat tiedon jakamista, mitkä tekijät estävät tiedon jakamista, miten kehittäisit tiedon jakamista, millaisia haasteita on tiedon jakamisessa tulevaisuudessa, miten johtamisella voidaan tukea tiedon jakamista työntekijöiden välillä, miten johtamisella ja esimiehisytydellä haluat sinua tuettavan tiedon jakamisessa ja miten tuet esimiestäsi tiedon johtamisessa?

## 8.2 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällön analyysin mukaisesti. Tutkimusaineiston perusteella analysoin Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon johtamisesta ja jakamisesta. Opinnäytetyön analysoitu tutkimusaineisto muodostui kuudesta eri kokonaisuudesta, jotka sisälsivät aineistot osallistuvasta havainnoinnista, kahdesta learning cafeesta ja teemahaastatteluista. Ennen analyysin aloittamista litteroin teemahaastattelut, learning cafeiden ja havainnointipäiväkirjan muistiinpanot. Ennen havainnointia olin litteroinut ensimmäisen learning cafeen muistiinpanot. Havainnoinnin aikana lit-

teroin ensimmäisen teemahaastattelun. Havainnoinnin jälkeen litteroin kaksi teemahaastattelua. Litteroitua tekstiä tuli 59 sivua fontilla Trebuchet koolla 12. Analysoidessani luin litteroitua tutkimusaineistoa useaan kertaan. Metsämuurosen mukaan (2008) laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ja kerääminen tapahtuvat osittain samanaikaisesti ja kerätty aineisto hajotetaan analyysissä käsitteellisiin osiin synteisiä varten. Kenttämuistiinpanot voidaan myös analysoida sisällön analyysillä. (Metsämuuronen 2008, 51.)

Sisällön analyysi on tapa järjestää, kuvailla ja määrittää tutkittavaa ilmiötä ja tarkastella asioiden ja tapahtumien yhteyksiä, seurauksia ja merkityksiä, joita vastaajat antavat ilmiölle. Laadullinen lähestymistapa tulkitsee ja ymmärtää ihmisten ainutlaatuisia ajatuksia, merkitystä, kokemuksia ja käyttäytymistä. Sisällön analyysi perustuu kommunikaatioprosessien tutkimiseen, kommunikaatioteoriaan ja - tutkimukseen. (Field 1985, 18; Grönfors 1982, 145; Krause 1996, 78; Latvala & Vanha- Nuutinen 2003, 21; Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 107.)

Laadulliseen analyysiin kuuluvat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja käsitteiden luominen. Pelkistämisessä aineistoa tiivistetään, pilkotaan osiin ja siitä karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Tutkimuksen pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, missä aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi ja Sarajärven 2009, 108- 109.) Pelkistämisen jälkeen on vuorossa aineiston ryhmittely, jossa etsitään pelkistettyjen ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Ryhmittelyn jälkeen samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään sen sisältöä kuvaavaksi luokaksi, missä voidaan käyttää myös tulkintaa. Aineistoa abstrahoidaan yhdistämällä samansisältöisiä luokkia yläluokiksi. Analyysissä voi tehdä käsitteistä semanttisen kartan eli käsitekartan tai miellekartan. (Latvala ym. 2003, 28- 29.)

Järjestelin tutkimusaineiston ensin teemojen mukaan, jonka jälkeen järjestelin ne tutkimuskysymysten mukaan. Teemoina olivat tiedon johtaminen, tiedon jakaminen ja tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimusaineistosta erottelin tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset lauseen osat, joiden myötä tutkimusaineistosta nousivat esiin oleellinen ja samalla se oli paremmin hallittavissa. Analyysiyksiköksi valitsin lauseen osan. Tutkimusaineiston pelkistämisen jälkeen ryhmittelin ja järjestelin sitä ala- ja yläluokkiin. (Liitteet 3, 4 ja 5.)

Sisällönanalyysin vaiheet ovat tutkijan oman aineiston kokonaisvaltainen tuntemus ja sen keskeisten käsitteiden ymmärtäminen teoreettisen kirjallisuuden avulla, aineiston sisäistäminen ja teoriointi, aineistoon tutustuminen ja sen pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta ja analyysiyksikön valinta. Sisällön analyysissä on täsmennettävä tutkimustehtäviä ja käsitteitä, todettava ilmiöiden esiintymistiheyttä ja poikkeuksia ja tehtävä uudelleen luokittelua, risitininvalidointia eli saatujen luokkien puoltamista ja horjuttamista aineiston avulla. Viimeisempänä vaiheena sisällön analyysissä tehdään johtopäätökset ja tulkinnot, jolloin on mahdol-

lista siirtää analyysin tulos laajempaan tarkastelukehikkoon sekä arvioida sisällön analyysin luotettavuutta. (Metsämuuronen 2008, 50- 51.)

### 8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustyössä hyvä tieteellinen käytäntö sisältää ihmisarvoa kunnioittavan tutkimuksen. Siihen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaajan päätettävissä. (Hirsijärvi ym. 2007, 24- 25.) Opinnäytetyön tekijänä pyrin noudattamaan tutkimustyössä hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyöntekijänä pyrin kohtelevaan tutkimusaineistoa tutkimuksen eri vaiheissa anonyymisti ja luotettavasti. Tutkimusaiheen valinnassa huomioin siihen liittyneet eettiset kysymykset. Keskustelin ja pohdin tutkimusaihetta ja tarkoitusta yhdessä esimiesteni kanssa.

Tutkimuksen eettiset kysymykset huomioin koko opinnäytetyön tutkimusprosessin ajan. Ennen tutkimusta luin aiempia tutkimuksia ja teoriaa, joiden avulla pyrin varmistamaan tutkimuksen oikean suunnan. Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt kuvaamaan tarkasti tutkimuksen toteutumista ja analyysia, jotka lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta tehdessäni kiinnitin huomiota, että saisin eri tutkimusmenetelmiä käyttämällä kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä, josta saisin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tein tarkentavia kysymyksiä haastateltaville jo aiemmin tutkimuksissa esille nousseista tutkimustuloksista.

Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt kuvatessani siihen, että en paljastanut tutkittavien työntekijöiden henkilöllisyyttä. Olen maininnut nimellä työyhteisön, jotta tutkimustulokset olisivat paremmin kohdennettavissa. Tutkimusta aloittaessani oli oleellisen tärkeää, että sain siihen luvan Perhetukikeskus Auerkulman päälliköltä, jotta voin sen tehdä. Tutkimusta tehdessäni pohdin sen yleistettävyyttä muissa vastaavissa ympäristöissä eli yhteistyökumppaneidemme organisaatioissa. Metsämuuronen (2008) toteaa, että etnografisen tutkimuksen eettisyyteen voi vaikuttaa tutkijan pyrkimys ilmaista tutkittavat anonyymisesti. Tutkittavien tulisi olla tasavertaisia ja ammattitaitoisia kollegoita, joiden henkilöllisyyttä tutkija ei voi paljastaa. Etnografisen tutkimuksen yleistettävyyden ongelmaan voidaan vaikuttaa sitomalla tutkimustulokset osaksi laajempaa tutkimustietoutta, jolloin voidaan perehtyä aiempaan tutkimustietoon ja alan kirjallisuuteen. (Metsämuuronen 2008, 22- 23.)

Etnografisessa tutkimuksessa tutkijan tulee kiinnittää huomiota, ettei etnografinen tutkimusote ole subjektiivinen, jolloin tutkija on saattanut herkistyä vääristymille tai tehdä valheellisia tulkintoja näkemästään tai kokemastaan. Etnografisessa tutkimuksessa tutkijaa saattaa haastaa tutkittavien paikkojen ja tapahtumien tuttuus, jolloin tutkija ei osaa asettua tutkittavaan ympäristöön niin, kuin se olisi hänelle tuntematon. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija voi pitää tutkittavia voimattomina subjekteina, vaikka tutkijan tulisi pitää tutkittavia tasavertaisina ja ammattitaitoisina kollegoinaan. Anonyymisyys voi olla myös haasteena tutkija

kuvatesa tarkasti tutkimuksen kulkua paljastamatta tutkittavien henkilöllisyyksiä. (Metsämuuronen 2008, 22- 23.)

Tein haastattelut luottamuksellisessa ilmapiirissä. Kohtelin haastateltavia ja havainnoinnin kohteita kunnioittavasti. On mahdollista, että ilmeilläni ja eleilläni vaikutin haastatteluun. Analysoin ja käsittelin haastatteluaineistoa luottamuksellisesti ja litteroin sen sanatarkasti. Ennen haastatteluja annoin haastattelukysymykset esiluettavaksi. Ajankäyttö esti minua tekemästä koehaastattelun, joka saattoi vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyteen. Tutkimuksen ja haastattelun aikana tein muistiinpanoja. Tutkimustuloksista esiin nousseista suorista lainauksista on mahdollista arvioida tekemääni tulkintaa, mikä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Pysin kiinnittämään erityistä huomiota aineiston säilyttämisessä, etteivät ulkopuoliset päässeet sitä lukemaan. Aineistoa käytettiin vain tässä tutkimuksessa ja se tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen myötä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastatteluissa haastattelijan kysymykset. Ne voivat olla liian suppeita tai liian kapealle alueelle suuntautuneita. Tutkimusaineiston luotettavuus kasvaa, jos tutkija kirjoittaa laadukkaasti haastattelupäiväkirjaan tai muistiinpanoihin oman ajatuksensa haastattelun kulusta, mutta hän ei tee niistä vielä tulkintoja. Tutkija voi kirjoittaa tulkintoja erilliseen tutkijan päiväkirjaan. (Nieminen 1998, 217-218.)

Tein havainnoinnin työyhteisössäni, jossa olen tehnyt hyvää yhteistyötä havainnoinnin kohteena olleiden henkilöiden kanssa. Havainnointiajan rajoitin yhteen kuukauteen, joka saattoi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimusympäristö oli minulle entuudestaan tuttu, joka lisäsi mahdollisuutta tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä ennen tutkimustulosten analysointia. Pysin huomioimaan opinnäytetyöntekijänä asemani tutussa ympäristössä tehdessäni tutkimusta ja analysoidessani tutkimustuloksia. Kerroin työyhteisössäni opinnäytetyöstäni ja tutkimuksesta niin sähköpostilla kuin henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Se lisäsi luotettavuutta ja tutkittavien luottamuksellista suhdetta kanssani.

Kun laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerätään havainnoimalla, vaikuttavat sen luotettavuuteen opinnäytetyöntekijän ja havainnoitavien välille syntynyt suhde, vuorovaikutus, tutkijan perehtyneisyys havainnoinnin kohteesta ja havainnointiin käytettävä aika. Havainnointiajan lyhyys voi vääristää tuloksia. Tutkimus tulisi tehdä kyllin pitkällä aikavälillä, jotta voidaan todeta tutkimuksen sosiokulttuuristen ilmiöiden ja prosessien toistuvan tai muuttuvan erityisellä mallilla tai kaavalla. Luotettavuuteen voivat vaikuttaa tutkijan asema tutun ympäristön tapahtumissa ja paikoissa. Tutkijan on luotava varmuus tutkittaville, jolloin tutkittavat luottavat, ettei tutkimustuloksia käytetä heitä vastaan tai niistä aiheudu heille hankaluuksia. Luotettavuuteen vaikuttavat tutkimuksessa myös analyysi, tulosten ja johtopäätösten esittä-

minen ja aineiston laatu. Tutkijan on kiinnitettävä huomiota mahdollisiin omiin ennakkokäsityksiin tutkittavasta ilmiöstä ja pyrittävä objektiivisuuteen havainnoissaan. Tutkimustulokset voidaan todeta vahvistetuiksi, kun ne perustuvat aineistoon ja empiriaan, eikä tutkijan näkemys. (Nieminen 1998, 218; Nikkonen 1998, 146- 147; Nikkonen, Janhonen & Juntunen 2003, 72- 73.)

Pitäessäni osallistuvan havainnoinnin learning cafeita pyrin kertomaan osallistujille tulevasta työmuodosta selkeästi ja samalla loin luotettavan ilmapiirin vastausten antamiselle. Tutkimustulosten luotettavuuteen saattoi mahdollisesti vaikuttaa learning cafeiden muiden vetäjien eli päällikön, vastaavien ohjaajien ja vastaavien ohjaajien sijaisten tavat kirjata asioita. Learning cafessa vastaajat puhuivat paljon ja kaikkea heidän puheitaan ei ollut mahdollista kirjata. Learning cafeiden luotettavuutta olisi lisännyt, jos ne olisi esimerkiksi kirjaamisen lisäksi nauhoitettu tai vetäjät olisivat harjoitelleet niiden pitämistä.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomioin, että opinnäytetyössäni johdonmukaisesti ilmaisin tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen eli miksi tutkimusta tehtiin ja mitä tutkittiin. Samalla opinnäytetyön tutkimuksessa oli ilmaistu opinnäytetyön tekijän omat sitoumukset tutkimuksessa. Luotettavuutta lisäsin kertomalla opinnäytetyössäni, mitä tekniikkaa ja menetelmää käytin aineistokeruussa ja siihen liittyneissä erityispiirteissä. Opinnäytetyössäni kerroin myös perusteet, miksi tiedonantajat eli haastateltavat, havainnonkohteet ja learning cafeiden osallistujat valittiin. Kerroin myös, miten heihin otettiin yhteyttä samalla huomioiden tiedonantajien anonymisyyden. Opinnäytetyöni luotettavuuteen pyrin vaikuttamaan myös kertomalla, miten aineisto koottiin, analysoitiin, tulokset ja johtopäätökset muodostettiin ja millaisella aikataululla tutkimus tehtiin. Kerroin tutkimustuloksista haastateltaville ja he saivat lukea ja kommentoida opinnäytetyöni ennen sen julkistamista. Kerroin myös työntekijöille sekä haastateltaville, että opinnäytetyö tallennetaan valtakunnalliseen ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistoon Theseukseen. Sain siihen luvan haastateltavilta.

Opinnäytetyön tutkimuksessa pyrin arvioimaan opinnäytetyöntekijän ja haastateltavien, havainnoin kohteiden ja learning cafeeseen osallistuneiden välistä suhdetta ja sen toimivuutta. Tutkimusta tehdessäni otin huomioon roolini psykiatrisena sairaanhoitajana ja opinnäytetyöntekijänä työyhteisössä ja pyrin lisäämään luotettavuutta tekemällä tutkimusta puolueettomuusnäkökulmasta. Opinnäytetyöntekijänä kiinnitin huomiota, että pyrin ymmärtämään ja kuulemaan havainnonkohteita, haastateltavia ja learning cafeeseen osallistujia ilman, että siihen vaikuttaisivat omat taustatekijäni. Saarela- Kinnunen ja Eskola (2001) toteavat, että tapaustutkimuksessa tutkimusprosessin avulla kerrotaan lukijalle, miten tutkimuksen johtopäätöksiin päädyttiin. Samalla se antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2001, 160.)

## 9 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa kerron kuuden eri aineiston analyysin tuloksista, joista sain vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensin kerron työntekijöiden näkemyksistä tiedon johtamisesta, toiseksi kerron työntekijöiden näkemyksistä tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä ja lopuksi kerron työntekijöiden näkemyksistä tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustulokset kuvaan myös kuvioissa 2, 3 ja 4, joissa samalla kuvaan tutkimustulosten ylä- ja alaluokat. Tutkimustuloksissa esittelen myös tutkimusaineistossa ilmaistuja suoria lainauksia, joita työntekijät olivat sanoneet osallistuvassa havainnoinnissa, learning cafeissa tai haastatteluissa. Tutkimustuloksia kuvaan myös liitteissä 3, 4 ja 5, joissa tarkemmin kerron alaluokkiin liittyvistä pelkistetyistä ilmaisuista kahden esimerkin avulla.

### 9.1 Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon johtamisesta

Perhetukikeskus Auerkulmassa oli monenlaista johtamista, jossa tietojohtamista ei nähty erillisenä osana johtamista. Tietojohtaminen käsitteenä koettiin vieraana, haasteellisesti ymmärrettävänä ja lähestyttävänä. Tiedon johtamisessa painottuivat opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan esimiehisuus ja rakenteet, organisaation viestintä- ja informaatioteknologia, koulutus ja kehittäminen, perehdytys ja hiljainen tieto.

Kuvio 2. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon johtamisesta.





Perhetukikeskus Auerkulmassa tietoa johdetaan esimiehisyydellä ja rakenteilla. Perhetukikeskus Auerkulmassa työskentelevät päällikkö ja kaksi vastaavaa ohjaajaa, joiden vastuulla johtaminen on. Toinen vastaavista ohjaajista oli vastaavan ohjaajan sijainen. Heidän vastuullaan ovat esimerkiksi työntekijöiden kuunteleminen, asioista puhuminen ja niiden käsittelystä huolehtiminen. Kuuntelun ja keskustelun koettiin sisältävän samalla läsnäoloa. Esimiehen toivottiin olevan henkilökohtaisesti paikalla yksikössä. Esimiehet kokivat, että jokaisella työntekijällä oli oikeus tulla kuulluksi ja heitä tuli kuulla.

*"Mielestäni ihmisellä pitää olla oikeus tulla kuulluksi asiassa, että esimies tietää asiasta ja ottaa asian esille."*

*"Keskustelu ja kuunteleminen sekä työryhmän että esimiehen välillä."*

*"Uskallusta, luottamusta ja omaa vastuuta perään kuulutan ja luokseni on helppo tulla keskustelemaan."*

Esimiehet osallistuvat yksiköissään sovitusti raportteihin, vastaanotossa viikkoraporttiin ja tiimipäiviin. Esimiehen tuki tiedon johtamisessa näyttäytyi työntekijöille merkityksellisenä, koska työntekijöitä on useita eri yksiköissä. Työ on kolmivuorotyötä lastenkodeilla ja vastaanottoyksikössä. Esimiehet pitävät työntekijöille kehityskeskustelut. Heidän kanssaan on mahdollista käydä kahdenkeskisiä keskusteluja ja saada lähiesimieheltä myös työnohjausta. Esimiehet järjestävät myös työnohjauksen. He ohjasivat työntekijöitä ottamaan vastuuta asioista, jolloin esimies siirsi työntekijän vastuulle asioiden hoitamisen. Esimiehet korostivat työntekijän omaa vastuuta työssä. Osa työntekijöistä koki, että kehityskeskusteluja tulisi kehittää, jotta ne paremmin vastaisivat heidän tarpeisiinsa. Esimiehet kokivat kehityskeskustelut hyvinä. Esimiesten mielestä tiedon johtamista tuki erityisesti esimiehen ja työntekijän luottamuksellinen suhde, samoin esimiehen ja työryhmän välinen suhde. Johtamisessa painottuivat myös vaikuttaminen tiedon jakamista tukeviin tekijöihin ja tiedon jakamista estäviin tekijöihin, kuten puuttuminen henkilöstöhallinnollisiin kysymyksiin.

*"Oltaisiin kiinnostuneita jokaisen yksilöllisistä kehittämistavoitteista ja alaisilla olisi vahvemmin työntekijän vaikuttamismahdollisuudet."*

*"Tiimin kehittäminen ja kehityskeskustelut olleet ennen kehittäviä ja nyt turhia."*

*"Meillä on rakenteet kunnossa, jota kautta tietoa jaetaan."*

Perhetukikeskus Auerkulmassa on johtoryhmä, johon kuuluvat päällikkö, vastaava ohjaaja ja vastaavan ohjaajan sijainen. Johtoryhmässä painotettiin tärkeänä tiedon käsittelyä ja jaka-

mista yhdessä vuorovaikutteisesti artikuloiden eli selkeästi puhuen. Johtoryhmässä koettiin, että tietojohdamisessa oli tärkeää pohtia tiedon jakamisen ajankohta, paikka ja tiedon määrä. Keskeneneräistä tietoa ei tulisi jakaa työntekijöille, vaikka he sitä haluaisivat. Yleistä tietoa ei tulisi jakaa kohtaamisissa, vaan tiedon tulisi tavoittaa tasapuolisesti kaikki työntekijät. Työntekijät toivoivat pääsevänsä johtoryhmään, jotta tiedon merkitys ei muuttuisi tietoa jaettaessa. Yksi johtoryhmän jäsen toivoi, että työntekijät luottaisivat esimieheensä tiedon jakamisessa eri osapuolien, kuten esimiesten välillä. Tulevaisuudessa työntekijän on mahdollista tulla johtoryhmään jakamaan tietoa sovitusti. Johtoryhmän työmuoto oli pysynyt samantaisena vuosia ja yksi johtoryhmän jäsenistä halusi sitä kehitettävän. Hänen mukaansa osan tiedosta voisi suoraan lähettää sähköpostilla, eikä niitä olisi välttämätöntä käsitellä johtoryhmässä.

*"Yleistä tietoa ei kannata kohtaamisissa jakaa, se on liian pieni porukka ja enemmänkin small talkkia."*

*"Meidän pitäisi istua alas ja miettiä uudelleen johtoryhmän työtehtäviä, mitä sinne kuuluu ja mitä ei."*

*"Johtoryhmä on tärkeä, kun en pysty kaikkien kanssa keskustelemaan ja johtoryhmätyöskentely on sellaista, että kaikkien kanssa ei voikaan aina keskustella vaan, joskus täytyy tehdä periaatteita."*

Osa perhetukikeskuksen työntekijöistä kyseenalaisti organisaation tietojohdamisen päällikön vähäisen läsnäolon vuoksi. Johtamisen koettiin olevan murroksessa, ja esimiesten kantavan vastuuta aiempaa enemmän. Johtoryhmässä johtamista oli tietoisesti muutettu ja lähiesimiesten vastuuta oli lisätty aktiivisesti työn sisällön muuttumisen myötä. Siitä ei ollut tietoa jaettu työntekijöille. Päällikön ja lähiesimiehen läsnäolon ja erityisesti esimiesten työskentelyn aamuvuorossa koettiin tukevan tiedon jakamista.

*"Tiimeissä vastaavilla on merkittävä rooli tuoda tietoa sinne."*

*"Tietoisesti on viety sitä siihen suuntaan, että esimiehet ottavat enemmän vastuuta."*

*"Nyt menty bisnesmaailman tyyliin, vastaavien rooli on isompi ja päätösvalta samoin."*

Perhetukikeskus Auerkulmassa tiedon johtamisessa painottuivat mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja kehittämistyöhön. Johtoryhmässä työntekijöiden koulutuksen ja osaamisen lisääminen koettiin erittäin tärkeänä ja se haluttiin mahdollistaa huolehtimalla työntekijäresursseista ja koulutusmäärärahoista. Suurin osa työntekijöistä osallistui vuoden kestäväan

Dialogisuus ja voimavarakeskeisyys lastensuojelussa tai Silta- siltojen rakentamista sijaishuollon vuorovaikutussuhteissa koulutukseen. Työntekijöille oli mahdollistettu myös osallistuminen täydennyskoulutuksiin esimerkiksi Yamk- tutkinnon opiskeluun. Työntekijöitä haluttiin ohjata ja osallistaa työn kehittämiseen järjestämällä esimerkiksi learning cafeita käsittelemään keinoja tiedotuksen parantamiseksi. Johtoryhmätyöskentelyssä näkyi myös tiedon tuottaminen työntekijöiden tarpeisiin. Yksi johtoryhmän jäsen toivoi, että työntekijät aktiivisemmin kommentoisivat esimieheltä saamaansa tietoa. Esimiehen haluttiin myös tukevan uusia työtapoja, koska esimerkiksi koulunkäynnin tukijaksolta koettiin puuttuneen päällikön tuki.

*"Toivon, että epäselvissä asioissa viestejä kommentoitaisiin."*

*"Kaikilla olisi ikuisen oppimisen idea."*

*"Kehittämisenäkökulmaa luovempia tapoja tiedon muodostukseen ja jakamiseen kuin iänikuiset palaverikäytännöt. Learning cafe- menetelmien avulla pyritään luomaan tietoa työryhmän sisällä. Luovien tapojen avulla kaikki luovatkin persoonat saisivat äänensä kuuluville."*

Osa perhetukikeskuksen työntekijöistä haluaisi, että johtoryhmän jäsenet keskustelisivat heidän kanssaan koulutuksista ja kyseenalaistaisivat opitun tiedon. Yksi johtoryhmän jäsen koki tärkeänä, että tiedosta keskusteltaisiin työyhteisössä ja sitä jaettaisiin tasapuolisesti kaikkien kanssa, ei vain esimiehen, ja näin se hyödyntäisi kaikkia työyhteisössä. Osa työntekijöistä toivoi esimiehen ottavan enemmän vastuuta varata aikaa koulutuksen jälkeiselle keskustelulle. Perhetukikeskuksen työntekijät kokivat tärkeänä oman aktiivisuuden koulutuksien selvittämisessä ja esille tuomisessa työyhteisössä.

*"Oma aktiivisuus tuoda koulutuksien selvittämisessä...informoida esimiestä."*

*"Paljon koulutuksia, tietävätkö esimiehet, mitä koulutuksista opittiin... vai käytiinkö vain nukkumassa. "*

*"Koulutuksen antia ei pitäisi jakaa vain esimiehelle, vaan koko työryhmän käyttöön."*

Perhetukikeskus Auerkulmassa tietoa johdetaan tietojärjestelmien avulla. Tietojärjestelmiä ovat Perhetukikeskus Auerkulman sisäinen tietojärjestelmä Nappula ja Järvenpään kaupungin tietojärjestelmät, kuten Janet, Pro consona, Pegasos ja Helmi. Työntekijät käyttivät kaupungin henkilöstön sähköpostia ja Janet:ia, jossa on muun muassa Web- tallennus, johon työntekijät kirjaavat esimerkiksi koulutuspäivänsä. Auerkulmassa päällikkö ja vastaavat ohjaajat tiedottavat asioista eri tietojärjestelmien avulla työntekijöille ja johtoryhmä viestittää johtoryhmän muistion jokaiselle työntekijälle sähköpostilla. Jos työntekijä ei käyttänyt sähköpos-

tia, huolehtivat päällikkö ja vastaavat ohjaajat tiedon jakamisesta kaikille osapuolille muilla keinoin, kuten puhumalla asiasta työntekijälle tai antamalla tiedon paperiversiona.

*"Johtoryhmästä vastaavat kirjoittavat pöytäkirjan kaikkien luettavaksi, joka näkyy jokaisen sähköpostissa ja jokaisella on vastuu se sieltä lukea."*

*"On erityisjärjestelyitä, tieto voidaan tulostaa ja Nuotit- lehdestä on sähköversion lisäksi aina paperiversio."*

*"Janetista tuleva tieto on tärkeää."*

Hiljaisen tiedon johtaminen koettiin tärkeänä, haasteellisena ja vaikeana. Hiljaista tietoa koettiin olevan paljon. Perhetukikeskus Auerkulmassa on seuraavien vuosien aikana tulossa työntekijämuutoksia esimerkiksi eläköitymisen vuoksi ja johtoryhmän kaksi jäsentä on vaihtumassa. Varavastaavia ohjaajia ei ollut. Tuleva tilanne tunnistettiin haasteellisena, eikä johon ollut vielä ehtinyt luomaan toimintamallia. Perehdytyksen nähtiin edesauttavan haasteellisen tilanteen ratkaisemisessa. Johtoryhmässä ei ollut johdollista perehdytyskansiota. Myös lyhytaikaisten sijaisten perehdytys ontui. Esimiesten tehtävänä on antaa ensimmäinen perehdytys työhaastattelun jälkeen ja huolehtia, että sijaista perehdytettäisiin tulevassa ensimmäisessä työvuorossa. Työn kiertoa oli hyvin vähän, joten sen avulla hiljaista tietoa ei voitu jakaa. Hiljaisen tiedon jakamiselle ei ollut johtoryhmässä vielä ehditty luomaan rakenteita. Yksi johtoryhmän jäsenistä koki, että hiljaisen tiedon jakamisen toimintatapa oli rakennettu yksikön sisällä toimivaksi ja työntekijät olivat hyvin motivoituneita puhumaan ja analysoimaan toimintatapojaan. Toimintatapaa ei ollut tehty eksplisiittiseen muotoon.

*"Hiljainen tieto on tärkeää... pitäisi miettiä foorumia hiljaisen ja opitun tiedon jakamiselle."*

*"Olisi hyvä olla keskustelufoorumi, jossa hiljaiset tiedot lyödään yhteen, mutta meillä ei tunnu olevan aikaa sille."*

*"Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole suunniteltua tai organisoitua tai järjestettyä."*

Järvenpään kaupunki on laatinut ohjeet perehdyttämisestä ja perehtymisestä. Perehdytystä varten on olemassa Järvenpään kaupungin perehdytyskortti, joka on tarkoitettu uuden työntekijän yleisperehdytykseen. Perehdyttämistä koordinoivat esimiehet ja perehdytyksen tulee sisältää Järvenpään kaupungin perehdytyskortin mukaiset asiat. Järvenpään kaupungilla on Intro- perehdytystilaisuudet henkilökunnalle, joka on perehtymässä tehtäväänsä tai haluaa päivittää osaamistaan. Kaupungilla on myös Melodia- henkilöstökoulutukset, joissa henkilökunnan on mahdollista päivittää osaamistaan ja huolehtia työhyvinvoinnistaan.

*"Vakituisten perehdytyksessä on hyvä kaupungin oma perehdytyslomake, jonka mukaan on helppo mennä, jos sitä ei olisi, voisi moni asia jäädä puhumatta."*

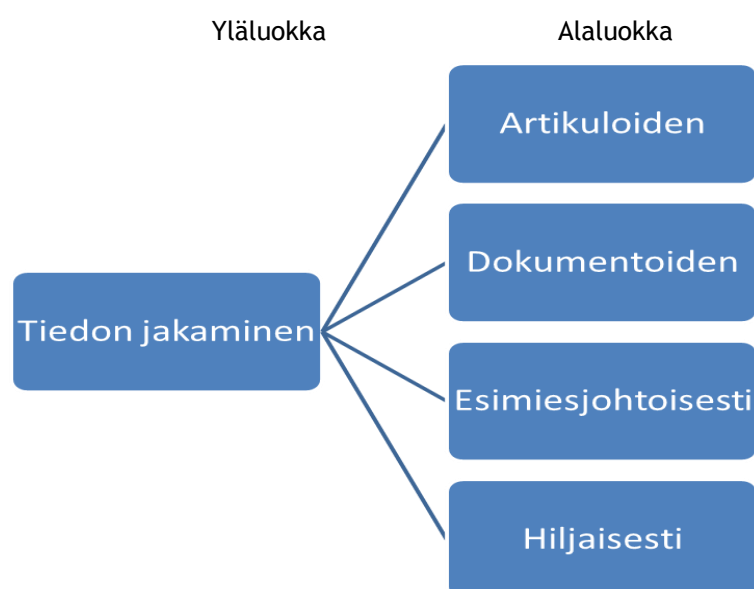
*"Perehdytyskortti on tärkeä."*

*"Perehdytyskortti toimii, se annetaan työntekijälle ja sitten täytetään yhdessä."*

## 9.2 Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä

Tiedon jakamisen keskeisimpiä muotoja ovat puhuttu, kirjoitettu ja piirretty tieto, joita käytettiin Perhetukikeskus Auerkulmassa tiedon jakamisessa. Opinnäytetyön tutkimuksessa työntekijöiden mukaan tietoa jaettiin artikuloitusti, dokumentoitusti, hiljaisesti ja esimiesjohtoisesti.

Kuvio 3. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä.



Työntekijöiden näkemyksen mukaan tietoa jaettiin työvuorossa vuorovaikutteisesti artikuloitujen eli selkeästi puhuen vuorovaikutustilanteissa, puheluissa, tiimipäivissä, neuvotteluissa, yhteydenotoissa, kohtaamisissa, kahvipöytäkeskusteluissa, haastatteluissa, ohjausryhmässä, hoito- ja kasvatustilanteissa ja raporttien. Päivittäin oli useita raportteja työvuoron vaihtuessa. Viikoittain oli vastaanottoyksikössä viikkoraportti ja kerran viikossa oli sairaanhoitajan raportti lasten kodilla, mitkä saattoivat jäädä tai jäivät pitämättä esimerkiksi työntekijän loman vuoksi.

*"Tietoa jaan päivittäisrapsoilla, työvuoron aikana, käytäväkeskusteluissa."*

*"Jaan tietoa kahdenkeskisissä keskusteluissa."*

*"Meiltä tulevaa tietoa jaan myös toiseen suuntaan, palavereihin."*

Dokumentoitua tietoa jaetaan kirjaamalla raportit eri kirjausjärjestelmiin. Dokumentit tallennetaan sähköisiin kirjausjärjestelmiin Nappulaan, Pro consonaan, Pegasokseen ja Helmeen. Nappula on Perhetukikeskus Auerkulmassa käytössä oleva raportointijärjestelmä, jota käyttää henkilökunta, lukuun ottamatta emäntää, laitosapulaista ja siivoojaa. Pro consona on Järvenpään kaupungin sosiaalitoimen asiakastietojärjestelmä, jota lähes koko henkilökunnan on mahdollista käyttää, lukuun ottamatta emäntää, laitosapulaista, siivoojaa ja sijaisia. Pegasos on Järvenpään kaupungin terveystoimen potilastietojärjestelmä, jota käyttää psykiatrinen sairaanhoitaja. Helmi on Järvenpään koulutoimen oppilastietojärjestelmä. Tietoa jaetaan Janet- intranetin ja Nuotit- henkilöstötiedotteen avulla. Perhetukikeskus Auerkulmassa jaettiin tietoa myös kirjallisten ohjeiden avulla, viestivihkolla, lomakkeilla, yhteenvedoilla, suunnitelmilla, esityslistoilla, pöytäkirjoilla, tiedotteilla, huomiolapuilla, muistiinpanoilla, kalenterilla, ilmoitustauluilla ja sähköpostilla.

*"Jaan tietoa sähköpostilla ja Nappulan kautta..."*

*"Jakaa kirjallisia juttuja, jotka tuon ohjaajien pöydälle kaikkien luettavaksi ja lappu päälle ohjeksi ja lukemisen jälkeen on jokaisen velvollisuus kuitata luetuksi teksti."*

*"Lappujen määrä toimiston pöydällä on lisääntynyt...tarkoituksenani on ehdottaa vihkon käyttöä pöydällä."*

Dokumentointi koettiin tärkeänä tiedon jakamisessa. Dokumentoinnissa tulisi huolehtia erityisesti neuvotteluista olennaisten asioiden ja päivittäisten raporttiasioden kirjaaminen Nappulaan ja niiden siirtäminen Pro consonaan. Vastaanoton ohjaajat toivoivat, että Nappulasta muistettaisiin siirtää lasten raporteista ja viesteistä päivittäiseen pöytäviestivihkoon tehtävät asiat esimerkiksi taksien peruminen.

Lastenkodilla ja vastaanottoyksikössä pidetään kuukausittain tiimipäivä, paitsi kesäisin. Vuosittain järjestetään koko Perhetukikeskuksen yhteinen työpaikkakokous, johon osallistuvat koko henkilökunta. Vastaanottoyksikössä pidetään viikoittain viikkoraportti. Tietoa jaetaan puhelimesta ja neuvotteluissa ja epävirallisissa keskusteluissa esimerkiksi käytäväkeskusteluissa.

Tietoa jaettiin myös esimiesjohtoisesti. Esimiehet kokoontuvat johtoryhmässä, josta tietoa jaetaan työntekijöille, esimerkiksi lomautuksiin liittyvistä asioista. Esimiehet saivat tietoa asioista usein ensin. Esimerkiksi sijoituksista otettiin virka-aikoina ensin yhteyttä esimieheen, jonka jälkeen esimies jakoi tiedon tarvittaessa työntekijöille. Esimiehet vastaavat perehdytyksestä yhdessä työntekijöiden kanssa. Perhetukikeskuksen yksiköillä lastenkodilla ja vastaanotolla on omat perehdytyskansionsa. Perehdytyskansioita päivitettiin epäsäännöllisesti ja molemmissa yksikössä perehdytyskansion päivitys oli työn alla. Sen päivittäminen oli lastenkodilla ohjaajien tehtävänä. Vastaanottoyksikössä kaksi sosionomiopiskelijaa oli opinnäytetyönään päivittämässä ja kehittämässä perehdytyskansiota toimivammaksi. Samalla heidän oli tarkoitus tehdä sijaisille perehdytyskortti. Vastaavat ohjaajat perehdyttivät lyhyesti työhaastattelussa epäsäännöllisesti vastaanottoyksikössä ja lastenkodilla työskenteleviä sijaisia. Heitä perehdytetään enemmän käytännön perusasioista seuraavassa työvuorossa, jolloin työvuorossa oleva työntekijä vastaa perehdytyksestä. Lyhytaikaisten sijaisten perehdyttäminen koettiin puutteellisenä ja sitä oli tarkoitus kehittää. Vastaava ohjaaja soitti ensimmäiseen vuoroon tulevalle sijaiselle ja pyysi etukäteen tulemaan pidempään perehdytykseen tai hän sopi uuden ajan pidemmästä perehdytyksestä haastattelun lopuksi.

*"Kaupungilla ei ole sellaista mahdollisuutta, että maksettaisiin palkkaa lyhytaikaisten sijais-  
ten perehdytyspäivästä, että tulisi ylimääräiseksi työntekijäksi."*

*"Haastattelussa ei ehdi perehdyttää keikkalaista."*

*"Sijaiset sanoneet, että perehdytyskansiossa on vanhaa tietoa."*

Työntekijöiden mukaan tietoa jaettiin hiljaisesti. Hiljaisen tiedon jakamisen koettiin tapahtuvan kokemusten, tarinoiden ja esimerkkien kertomisen avulla. Hiljaisen tiedon jakamisen koettiin tapahtuvan myös ohjaamalla, neuvonnalla, havainnoinnin kautta, henkilökohtaisissa keskusteluissa, toiminnallisissa hetkissä, esimerkkinä olemalla ja tiedon jakajaa kuuntelemalla. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin haasteellisenä ja vaikeana, mutta hyvin tärkeänä, koska työntekijöitä oli eläköitymässä. Hiljaisen tiedon jakamisen ei ollut ehditty vielä luomaan toimintamallia tai rakenteita. Yhden johtoryhmän jäsenen mukaan hänen yksikössään hiljaisen tiedon jakamisen toimintatapa oli muodostunut yksikön sisällä toimivaksi työtavaksi. Sen huomasi työntekijöiden aktiivisena työtapana puhua ja analysoida toimintatapojaan. Sitä ei ollut tehty eksplisiittiseen muotoon. Perehdytyksen nähtiin edesauttavan hiljaisen tiedon jakamisessa. Työn kiertoa oli hyvin vähän, joten sen avulla hiljaista tietoa ei voitu jakaa.

*"Havainnoida toisia työntekijöitä."*

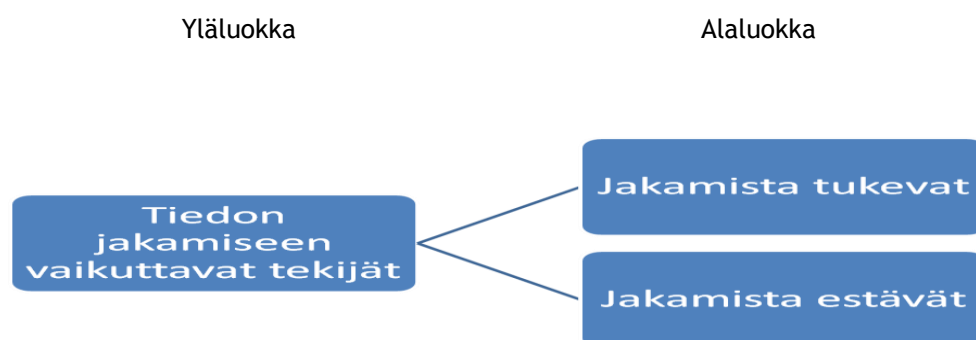
*"Eläköitymisen kautta häviää paljon hiljaista tietoa."*

*"Hiljaisen tiedon jakaminen on hankalaa ja kinkkistä. Sitä jaetaan tarinoiden kertomisen myötä ja kaikki nuoremmat eivät halua kuulla sitä."*

### 9.3 Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksiä tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä

Perhetukikeskus Auerkulman työntekijät olivat erityisen motivoituneita keskustelemaan tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Näihin tekijöihin haluttiin vaikuttaa. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät voitiin jakaa tiedon jakamista tukeviin ja estäviin.

Kuvio 4. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.



Tiedon jakamista tukivat monet tekijät. Tiedon jakamista tuki rauhallinen tiedon jakamisen paikka, jossa olisivat tarvittavat välineet tiedon jakamiseen, kuten tietokone, puhelin, kynä, paperi tai kalenteri. Työntekijät toivoivat, että tiimipäivät ja palaverit pidettäisiin tulevaisuudessakin eri paikoissa kuin yksiköissä esimerkiksi Järvenpää- talolla, koska keskittymiskyvyn koettiin paranevan ja työtä pystyttiin tekemään keskeytyksettä. Tiedon jakamista tuki tiedon priorisoiminen ja sen päivitys. Kaikkea tietoa ei koettu välttämättömäksi jakaa, esimerkiksi keskeneräistä tietoa. Tiedon ja osaamisen jakamiseen toivottiin omaa aikaa ja paikkaa, esimerkiksi tiimipäivissä, jolloin kaikki tiimin työntekijät olisivat läsnä.

*"Yksilön vastuulla päättää tiedon priorisointi, tiedon paljous on valtavaa."*

*"Olen kokenut hyvänä, että tiimipäivät ollaan muualla kuin Auerkulmassa, jolloin on voinut irrottautua kunnolla työstä, eikä meitä keskeytetä."*

*"Meillä pitää olla riittävät välineet tiedon jakamiseen"*



Tiedon jakamista tukivat yksiköiden fyysinen sijainti lähellä toisiaan, toimiva puhelin ja yhteiset tietojärjestelmät ja niiden toimivuus. Nappula- tiedonsiirtojärjestelmässä on mahdollisuus jakaa tietoa suoraan sosiaalipuolen Pro Consona- tietojärjestelmän ja Nappulan välillä, mikä nopeutti ja tuki tiedon jakamista. Nappulaan toivottiin saatavaksi yhteinen viestiosio eri yksiköiden ohjaajien luettavaksi. Tiedon näkyvyys ja sen jakaminen Nappulassa, sähköpostissa, ilmoitustaululla, lapuilla ovissa ja kaapeissa esimerkiksi lääkekaapissa tukivat tiedon jakamista. Vastaanottoyksikön työntekijät kokivat toimiston pöydällä olevan muistivihkon ja ilmoitustaulun hyvin merkittävänä tiedon jakamiselle. Ilmoitustaulun tietojen päivittäminen ei ollut kenenkään työntekijän vastuulla. Tiedon jakamista tuki kaikissa yksikössä kalenteri. Lastenkodin ohjaajat halusivat, että heiltä jäisivät pois toimiston pöydältä turhat lippulaput ja viestit laitettaisiin Nappulan viestivihkoon. Viestien toivottiin myös liittyvän perustehtävään ja epäolennaiset viestit, kuten kukkien kastelu jäisi pois.

*"Nappulassa ei ole yhteistä viestivihkoa lk:n ja vo:n välillä. Voisiko olla kolmas yhteinen viestivihko?"*

*"Puhelimen käyttö."*

*"Tussitaulut toimii hyvin."*

Tiedon jakamista tukivat organisaation rakenteet ja prosessit, joita olivat muun muassa dokumentointi, kirjaukset, jäsentyneet käytännöt, moniammatillinen tiimityö, tiimipäivät, viikkoraportti, päivittäiset raportit, tiimipöytäkirjat, tiimipäivien esityslistat, kehityskeskustelut, työn kehittämispäivät, koulutukset; esimerkiksi kirjaamiskoulutukset, riittävä työntekijä resursointi työvuoroissa, perehdytys, ohjaus, Järvenpään kaupungin viestintäpolitiikka ja johtoryhmätyöskentely. Työvuoroissa toivottiin olevan aikaa kirjaamiseen ja raporttien lukemiseen. Yksi haastateltavista nosti esiin kirjaamisajankohdan suunnittelemisen työvuorossa. Rakenteet tiedon jakamisessa jälkihuolto-ohjaajien ja muiden yksiköiden välillä nähtiin tukevan tiedon jakamista.

*"Palavereiden ja tapahtumien dokumentointi."*

*"Toimiva tiedon välityksen rakenne."*

*"Raporttituokiot, viikkorapsa, tiimipalaverit, tpk, työn kehittämispäivä, koulutukset."*

Selkeä esimiehisuus, esimiehen puheenjohtajuus, esimiehen ilmoitustaulu, esimiehen oma toimisto, lähiesimies yksikössä ja päällikön osallistuminen tiimipäivissä koettiin tukevinä tekijöinä. Esimiehen tuki tiedon jakamiselle näyttäytyi työntekijöille merkityksellisenä, koska

työntekijöitä on useita eri yksiköissä ja työ on kolmivuorotyötä. Esimiehen toivottiin tukevan tiedon jakamista, olevan kiinnostunut tiedon tai taidon esiintuomisesta ja kantavan vastuuta siitä. Esimiehen toivottiin saavan myös koulutusta tiedon jakamiseen ja kuuntelevan nuorten työntekijöiden ideoita tiedon jakamisessa. Esimiehen toivottiin myös jatkossa aktiivisesti olevan kiinnostunut mahdollistamaan ja kehittämään työntekijöiden työnkiertoa ja koulutuksia. Tiedon jakamista tukivat yhteistyöverkoston hyvä tunteminen ja siinä työskenteleminen.

*"Esimiesten kiinnostus työnkiertoon."*

*"Esimiehen sallivuus kouluttautumiseen ja arvostus"*

*"Kahdenkeskinen keskustelu lähiesimiehen kanssa."*

Seuraavien asioiden nähtiin tukevan tiedon jakamista: työryhmän mukaan ottaminen työn kehittämiseen, työntekijöiden motivoituneisuus kehittämiseen, kiinnostuneisuus työntekijöiden yksilöllisiin kehittämistavoitteisiin, kehityskeskustelut, työorientoituneisuus ja kehitysmuutoseisäisyys. Lastenkodin ohjaajat toivoivat mahdollisuutta olla mukana koululaisen tukijakson ensimmäisessä neuvottelussa. Heidän mielestään koululaisen tukijakson prosessia pitäisi selkeyttää, jolloin ohjaajat saisivat enemmän tietoa ja heidän roolinsa selkiytyisi.

*"Kehityskeskustelu."*

*"Yksilölliset kehittämistavoitteet."*

*"Työnkehittämisspäivä."*

Tiedon jakaminen nähtiin vastavuoroisena prosessina, jota tukivat hyvät ja vastavuoroiset vuorovaikutustaidot, dialogi ja hyvä ryhmähenki, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Jokaisen työntekijän haluttiin kantavan vastuuta omasta asenteestaan tietoa jakaessaan ja olevan itse aloitteellinen ja positiivinen tiedonjakaja. Työntekijällä tulisi olla kykyä ilmaista, sisäistää, jakaa, säilöä ja vastaanottaa tietoa. Tiedon jakamista koettiin tukevan myös kasvokkain ja henkilökohtaisesti asioista puhuminen ja työn arvostaminen ja toisen työn kunnioittaminen. Lastenkodilla ja vastaanottoyksikössä työntekijät olivat käyneet Disc- tiimivalmennuskoulutuksen. Sillä haluttiin vaikuttaa ilmapiiriin.

*"Jos on kiva tulla töihin ja on hyvä työilmapiiri, se edistää tiedon ja osaamisen jakamista. On motivoitunut jakamaan ja ottamaan vastaan tietoa = täytyy pitää huolta sisäisestä työilmapiiristä, henkilökemiat vaikuttavat"*

*"Jokaisen oltava itse aloitteellinen ja innostunut ja ottaa vastuuta tiedon jakamisesta."*

*"Työntekijän omalla vastuulla, että hän sisäistää ja saa tarvittavan ja asianmukaisen tiedon."*

Ohjaajien mielestä jokaisen tulisi ottaa vastuuta siitä, että huolehdittaisiin aktiivisesti yhteistyöstä Perhetukikeskuksessa eri yksiköiden ohjaajien ja yhteistyökumppaneiden välillä. Sosi-aalityöntekijöiden kanssa tulisi järjestää yhteistyöpalaveri. Ohjaajat pohtivat myös, pitäisikö jälkihuollon ohjaajien osallistua vastaanottoyksikön viikkoraportille. Ohjaajat ehdottivat, että jokainen työntekijä ottaisi vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä. Osa työntekijöistä halusi, että uusi työntekijä saisi mentorin. Lastenkodin ohjaajat toivoivat, että päällikkö olisi enemmän läsnä lastenkodin puolella.

*"Tutustumistoive työyksikköön esimerkiksi erityisluokka, tukijakso."*

*"Lastenkoti toivoo päällikön läsnäoloa tiimiin."*

*"Mentorointi kisälli-oppipoikasysteemi, voisiko toimia?"*

Työntekijöiden näkemykset tiimeistä, kehityskeskusteluista ja työnohjauksesta jakautuivat. Osa työntekijöistä koki tiimien olevan jäsentymättömiä, niitä oli liian harvoin ja asioita jäi käsittelemättä. Osa työntekijöistä koki ne toimivina ja tukevinä tiedon jakamisessa. Osa työntekijöistä halusi kehittää kehityskeskusteluja toimivammiksi. Työnohjaukset ja tiimipäivät olivat lastenkodilla ja vastaanottoyksiköllä samana päivänä, mikä oli esteenä tiedon jakamiselle työnkierroksella tavalla. Perehdytyskansioiden olivat jääneet päivittämättä ja niiden päivitys ei ollut kenenkään työntekijän vastuulla. Osa työntekijöistä ei ollut täyttänyt osaamiskorttia, joka oli tarkoitettu koulutusten kirjaamiseksi.

*"Mitä tiimipäivässä sovitut asiat tuovat hyötyä duuniin?"*

*"Tiimit lyhyempiä, puolipäiväisiä..."*

*"Nyt osaamista lähdetty kehittämään ja korostan osaamiskorttia. Se on meidän ainoa osaamiskortti, jokainen täyttäisi sitä, missä on ollut."*

Tiedon jakamista estivät monet tekijät, joista yksi oli ilmapiiri. Ilmapiiriin koettiin vaikuttavan tiedon jakamiseen sitä estävästi, jos se ei ollut avoin, luottamuksellinen tai toisen tekemää työtä ei arvostettu. Tiedon jakamiseen vaikuttivat estävästi myös huono motivaatio, vaihtoehtojen puuttaminen ja tietosuoja. Tiedon jakamista estivät myös tiedon määrä, muuttuminen, kiinnostavuus, sisältö, jakamattomuus, jakaminen tapahtui pikaisilla tapaamisilla, jakamiselle ei

ollut aikaa, tietoa jaettiin liikaa tai liian vähän. Jakamista estivät myös vuorotyö, työntekijöiden erilaiset tavat jakaa tai hallita tietoa ja tiedon lukemattomuus.

*"Tietoa tulevat valtavat määrät yhä enemmän tulevaisuudessa."*

*"Ilmapiiri on esteenä aidon tiedon jakamisessa."*

*"Kateellisena katson päivätyössä olevaa perhetyöyksikköä, jossa kaikki kootaan ja yhdessä asiaa mietitään."*

Vastaanottoyksikössä, lastenkodilla ja jälkihuollossa koettiin tiedonjakamisessa esteitä yhteistyökumppaneiden välillä, kuten JMT nuorisopsykiatrin poliklinikka, Perheneuvola, Mielen-terveys- ja päihdeyksikkö, sosiaalityöntekijät ja työvoimatoimisto. Jälkihuollon ohjaajat kokivat, etteivät talon sisäiset viestit välttämättä tule heille tai he eivät tiedä, koskevatko viestit heitä. Tiedon jakamisen esteitä koettiin jälkihuollon ohjaajien ja lastenkodin ja vastaanottoyksikön ohjaajien välillä.

*"Lokeroituminen omiin yksiköihin."*

*"Viestit eivät mene perille."*

*"En saa sosiaalityöntekijään yhteyttä."*

Raporttiaika haluttiin rauhoittaa. Sitä tulisi arvostaa ja niiden ajaksi ei tulisi sopia esimerkiksi neuvotteluita. Raportilla pitäisi olla selkeä ja asiallinen työnjako, jossa raportin pitäjä saisi rauhassa raportoida. Raportin pitäjän tulisi ottaa vastuu raportin "puheenjohtajuudesta". Raporttiaika tulisi käyttää tehokkaasti tiedon jakamiseen. Raportit eivät saisi olla paikkoja tuulettaa tunteita tai puhua henkilökohtaisia asioita. Yksi ohjaajista ehdotti, että raportin aikana olisi yksi ohjaajista osaston puolella. Toisaalta se koettiin myös haasteellisena toteuttaa, koska työvuoroissa on usein yksi ohjaaja ja raporteissa tulisi turhaa toistoa. Yksi ohjaaja toivoi, että pitkän vapaan jälkeen olisi mahdollista varata aikaa pidemmän raportin saamiseksi.

*"Neuvotteluiden ei pitäisi alkaa iltapäivärapsojen aikaan."*

*"Keskittyminen työasioihin raporteilla."*

*"Tuuletusasiat käsitellään omassa foorumissa."*

Vastaanottoyksikön ja lastenkodin ohjaajat kuvasivat heikkouksia raporttitilanteissa, jotka koettiin liian lyhyinä, epäselvinä ja katkonaisina. Vastaanottoyksikössä on tiedon jakamisessa käytössä viestivihko, jonka viestit koettiin epäselvinä ja liian lyhyinä. Perhetukikeskus Auerkulmassa on käytössä Nappula- sähköinen raportointijärjestelmä, lukuun ottamatta keittiötä. Tiedon jakamista estivät Nappula viestivihkon rajoittuneisuus ja järjestelmän toimimattomuus. Vastaanottoyksikössä nähtiin haasteena, että Nappulan lääkkeiden muistutusjärjestelmään ei aina muistettu kuitata lääkkeitä.

*"Nappula ei ole kaikkien käytössä, ei keittiön."*

*"En saa selvää viestivihkon kirjoituksesta."*

*"Säännöllisin väliajoin tiimipäivissä sovitaan, että raportit eivät saa rönsyillä. Pitää pysyä asiassa...tarve on ollut tiivistää raportteja."*

Tiedon jakamista estivät: eläköityminen, sairauslomat, lomat, päällikön tavoittamattomuus, johtoryhmän esityslistojen saaminen juuri ennen johtoryhmää ja ihmisten vaihtuvuus. Osa työntekijöistä ei ollut saanut lupaa osallistua koulutukseen, minkä koettiin estävän tiedon jakamista. Tiedon jakamisen esteenä oli myös yhteisen ajan löytäminen lastenkodin ja vastaanoton yhteistyötapaamiselle.

*"Esimiesten kiinnostus työkiertoon...ammattitaito ja osaaminen siirtyvät...uudet näkökulmat työhön."*

*"Ihmisten vaihtuvuus, poissaolot, pätkätyö."*

*"Enemmän yhteistyötä yhteistyötahojen kanssa, Yhteiset koulutukset ja yhteistyötapaamiset kehittävät tiedon ja osaamisen jakamista."*

Työn kehittämistä heikensivät työntekijöiden vaihtuvuus, organisaatioportaikon jäykkyys ja tunnettavuus. Työntekijät toivoivat, että olisi enemmän uskallusta kokeilla uusia työtapoja ja toimintoja. Toisaalta osa työntekijöistä oli iäkkäitä ja uuden asian oppiminen vei aikaa ja tavat olivat pinttynneet, minkä koettiin olevan esteenä tiedon jakamiselle.

*"Työntekijöiden vaihtuvuus."*

*"Isoa laivaa on vaikea kääntää hyvin nopeasti ja ihmiset tarvitsevat aikaa ja rauhaa."*

*"Pitää olla tilaa osaamisen ja uuden tiedon aktiivisille kehittäjille. Nuoret tuovat loistavia ja hyviä ideoita, pitäisi olla herkillä kuuntelemaan."*

Tiedon jakamista estivät sijoitusten yllätyksellisyys ja siirtymäprosessin rakenne lapsen muuttaessa vastaanottoyksiköstä lastenkodin puolelle. Tiedon jakamisen vuoksi siitä toivottiin tehtävän kevyempi versio. Järvenpään kaupungin taloudellinen tilanne koettiin olevan esteenä tiedon jakamiselle, mikä näkyi pienentyneinä sijais- ja koulutusmäärärahoina. Estävänä tekijänä koettiin myös työntekijöiden muutosvastarinta ja se, että ei ole keksitty mittaria tai järjestelmää, jolla työntekijöiden työpanos saataisiin esille.

*"Yksikään siirtosysteemi ei ole mennyt niin kuin on suunniteltu suunnitellusti ja huolella. "*

*"Kaikkiin koulutuksiin ei pääse."*

*"Kehittämistyössä työntekijöillä vastarintaa."*

## 10 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja kuvata, miten tietoa johdettiin ja jaettiin Perhetukikeskus Auerkulmassa. Tarkoituksena oli kuvata myös tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä pohdin myös, miten tulevaisuudessa tiedon jakamiseen tulisi varautua ja miten johtamisella tiedon jakamista voitaisiin tukea Perhetukikeskus Auerkulmassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa tiedon johtamisen ja jakamisen kehittämisestä ja koulutustarpeista Perhetukikeskus Auerkulmassa. Tavoitteena oli myös kehittää työn rakenteita. Perhetukikeskus Auerkulmassa tietojohdaminen koettiin olevan osa kokonaisvaltaista johtamista. Kivisen (2008, 202) näkemyksen mukaan kansainvälisesti ja kansallisesti terveydenhuollon organisaatioissa on tutkittu vähän osaamisen ja tiedon johtamista.

Tiedon sanotaan olevan vallan merkki, jota voidaan käyttää oikein, väärin tai olla käyttämättä ollenkaan. Oikein käytettynä organisaation on mahdollista tuntea itsensä, ympäristönsä tilat ja tapahtumat. Väärinkäytettynä siihen voi liittyä tiedon panttaamista. Tiedon oikein käytössä tarvitaan vallan, vastuun ja tiedon kohtaamista, jonka myötä on mahdollista käyttää tietoa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. (Parviainen, ym. 2005, 228- 229.) Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella tiedon johtamisella voitiin tukea tiedon jakamista Perhetukikeskus Auerkulmassa. Tiedon tulisi olla dialogissa johdon ja työntekijöiden välillä.

Perhetukikeskus Auerkulmassa tiedon johtamisessa painottuivat opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan viisi tekijää: esimiehisyyt ja rakenteet, organisaation viestintä- ja informaatio-tekniologia, koulutus ja kehittäminen, perehdytys ja hiljainen tieto. Tulosten mukaan Perhe-

tukikeskus Auerkulmassa tietoa johdettiin esimiehisyydellä ja rakenteilla. Esimiesten vastuulle kuuluivat asioista puhuminen, niiden käsittelystä huolehtiminen ja työntekijöiden kuunteleminen. Työntekijät toivoivat, että esimies olisi henkilökohtaisesti paikalla yksikössä. Esimiesten mukaan jokaisella työntekijällä oli oikeus tulla kuulluksi ja heitä tuli kuulla. Esimiehet painottivat myös työntekijöiden omaa vastuuta työssä.

Perhetukikeskus Auerkulmassa tietoa johdettiin myös tietojärjestelmien avulla. Esimiehet tiedottivat asioista eri tietojärjestelmien avulla. Jos työntekijä ei käyttänyt sähköpostia, huolehtivat päällikkö ja vastaavat ohjaajat tiedon jakamisesta kaikille osapuolille muilla keinoin. Ruohotie (1998) ja Virtainlahti (2009) ovat kuvanneet, että tietojohdamisessa tieto tulee nähdä organisaatioissa, varastoivana ja käsiteltävänä objektina ja tietämisen prosessina. Heidän mukaansa tietoon kuuluvat taidot ja asiantuntijuus. Tietojohdamisen on katsottu sisältävän asia- ja ihmiskeskeisen lähestymistavan, jossa johtamisessa keskitytään teknologian sijaan ihmisten johtamiseen. Tietoa nähdään olevan ihmisessä ja informaatioteknologian tulisi toimia työkaluna mahdollistamassa yksilöiden välistä kommunikointia, oppimista ja yhteistyötä. Tiedon johtamiseen vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriset tekijät, jolloin johtamisen tarkoituksena tulisi olla yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Johdolla on vaikutusmahdollisuuksia työntekijöiden tiedon luomisessa, mahdollistamisessa ja sille merkityksen antamisessa. (Ruohotie 1998, 28, Virtainlahti 2009, 71- 72.)

Perhetukikeskus Auerkulmassa on johtoryhmä, jossa painotettiin tärkeänä tiedon käsittelyä ja jakamista yhdessä vuorovaikutteisesti artikuloiden. Johtoryhmässä koettiin, että tietojohdamisessa oli tärkeää pohtia tiedon jakamisen ajankohta, paikka ja tiedon laatu. Tulosten mukaan yleistä tietoa ei pidä jakaa kohtaamisissa, vaan tilanteissa, joissa tieto tavoittaa tasapuolisesti kaikki työntekijät. Yksi johtoryhmän jäsen toivoi työntekijöiden luottavan esimiehen tiedon jakamisessa eri osapuolien välillä. Esimiehen tuki tiedon johtamisessa näyttäytyi työntekijöille merkityksellisenä ja esimiehet osallistuivat yksiköissään sovitusti raporteille. Esimiesten tehtävänä oli keskustella työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja ja kahdenkeskisiä keskusteluja ja antaa lähiesimiehenä työn ohjausta sekä järjestää työnohjaus. Tulosten mukaan johtamisessa painottuivat myös vaikuttaminen tiedon jakamista estäviin tekijöihin ja sitä tukeviin tekijöihin, kuten henkilöstöhallinnollisiin kysymyksiin puuttuminen.

Tulosten mukaan osa työntekijöistä kyseenalaisti organisaation tietojohdamisen päällikön vähäisen läsnäolon vuoksi. Yleisesti työntekijät kokivat johtamisen olevan murroksessa, mutta työntekijöille ei ollut tiedotettu, että johtoryhmässä oli aktiivisesti johtamista muutettu ja lähiesimiesten vastuuta oli lisätty. Tulosten mukaan esimiehen läsnäolon aamuvuorossa koettiin tukevan tiedon jakamista.

Hiljaisen tiedon johtaminen koettiin tärkeänä, haasteellisena, vaikeana ja sen määrä koettiin runsaana. Lähitulevaisuudessa oli tulossa työntekijämuutoksia esimerkiksi eläköitymisen ja johtoryhmän jäsenten vaihtumisten vuoksi. Varavastaavia ohjaajia ei ollut valittu yksiköihin. Tuleva tilanne tunnistettiin ongelmana, mutta sen eteen ei ollut ehditty luoda toimintamallia johdossa, myöskään johtoryhmässä ei ollut perehdytyskansiota. Perehdytyksen koettiin edesauttavan ongelman ratkaisussa. Tulosten mukaan sijaisten perehdytys ei toteutunut riittävän hyvin ja siihen haluttiin muutosta. Hiljaisen tiedon jakamiseen ei ollut Perhetukikeskus Auerkulmassa ehditty luoda rakenteita. Hiljaista tietoa ei voitu jakaa työn kierron avulla, koska työnkiertoa oli hyvin vähän. Järvenpään kaupunki työnantajana on laatinut ohjeet perehdyttämisestä ja perehtymisestä, mitä tukemassa on olemassa Järvenpään kaupungin perehdytyskortti. Tulosten mukaan tiedon johtaminen sisälsi perehdytyksen. Esimiesten vastuulla oli perehdytyksen koordinointi ja vastuu sen toteutumisesta. Tulosten mukaan Järvenpään kaupungin oman perehdytyskortin merkitys perehdytyksessä oli suuri. Kurtin (2012, 128) tutkimuksessa perehdytys oli yksi keskeinen hiljaisen tiedon jakamisen tapa ja perehdytyksellä oli samalla hiljaisen tiedon siirtämisessä keskeinen merkitys.

Kivinen (2008) on tutkinut tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatiossa. Tutkimuksessa tiedon ja osaamisen johtamisen keskiössä nähtiin terveydenhuollon organisaatiossa olevan tiedon hallintaan ja sitä tukevien teknisten ratkaisuiden käyttäminen sekä koulutus niiden käyttämisessä. Koulutuksen avulla oli pyritty kehittämään yksilöiden osaamista, jolloin uuden tiedon ja osaamisen muodostaminen tapahtui yksikkötasoisena yhteistyönä ja keskusteluna. (Kivinen 2008, 202- 204.) Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella Perhetukikeskus Auerkulmassa tiedon johtamisessa painottuivat mahdollisuudet osallistua koulutukseen ja kehittämistyöhön. Niistä haluttiin johtoryhmässä pitää huolta huolehtimalla työntekijäresursseista ja koulutusmäärärahoista. Työntekijöitä haluttiin ohjata ja osallistaa työn kehittämiseen ja työntekijät kokivat tärkeänä oman aktiivisuuden koulutuksien selvittämisessä ja niiden sisällön esille tuomisessa työyhteisössä.

Perhetukikeskus Auerkulmassa tarvittiin, käytettiin, jaettiin ja johdettiin monenlaista tietoa, joita kaikkea ei voitu muuttaa eksplisiittiseen muotoon. Tiedon johtamisessa ja jakamisessa painottuivat tulosten mukaan hiljaisen tiedon merkitys niin johtamisessa kuin jakamisessakin. Jalonen (2007) ja Virtainlahti (2009) määrittelevät tietojohdamisen tarkoituksena olevan yksilöiden hiljaisen tiedon muuttamisen eksplisiittiseen muotoon. Heidän mukaansa silloin se ei olisi työyhteisön yksilöihin sidottu, vaan se olisi organisaation resurssi, jota voitaisiin hallita perinteisellä johtamisella. On tärkeää tiedostaa, että kaikkea hiljaista tietoa ei voida hallita tai johtaa, koska kaikkea hiljaista tietoa ei kyetä erottamaan ihmisestä. Tietojohdamisen haasteena on osata johtaa abstraktisessa muodossa olevaa ja vaikeasti siirrettävää ja jaettavaa hiljaista tietoa. Organisaatiossa on myös onnistuttava erottamaan epäolennaisesta infor-



maatiosta relevantti ja merkityksellinen tieto, joka vaikuttaa samalla myös organisaation menestymiseen. (Jalonen 2007, 96, Virtainlahti 2009, 73.)

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan työntekijät jakoivat tietoa työvuorossa vuorovaikuteisesti artikuloidusti, dokumentoidusti, hiljaisesti ja esimiesjohtoisesti. Dokumentointi koettiin tärkeänä tiedon jakamisessa. Stenbergin (2006) mukaan tiedon jakamisen keskeisimpiä muotoja ovat puhuttu, kirjoitettu ja piirretty tieto. Hänen tutkimuksessa tiedon jakamisessa hyviä tiedonjakamisen tapoja olivat esimerkiksi avoin keskustelukulttuuri, tiimipalaveritoiminta, järjestelmällinen uuden työntekijän perehdytystoiminta, sähköpostin käyttäminen, viestivihkot ja kirjalliset ohjeet. (Stenberg 2006, 43.) Kurtin (2012) tutkimuksen mukaan röntgenhoitajat jakoivat hiljaista tietoa ja työssä oppimista röntgenhoitajien työyhteisössä informaalisti ja organisoidusti dokumentoimalla kirjallisesti, tekstimuotoisesti ja artikuloimalla työssä tapahtuneissa vuorovaikutuskäytänteissä esimerkiksi perehdytyksessä. Tutkimuksen mukaan hoitajat kokivat tiedon jakamisen artikuloimalla keskustellen ja pohtien tutkimustilanteissa, käytävillä, kahvi- ja ruokatauoilla merkityksellisempänä. Hiljaista tietoa jaettiin informaalisesti demonstroiden työn kannalta merkittävää työtilannetta. (Kurtti 2012, 128, 133- 135, 183.)

Tulosten mukaan tietoa jaettiin myös esimiesjohtoisesti ja esimiehet kokoontuivat säännöllisesti johtoryhmässä. Esimiehet vastasivat myös perehdytyksestä yhdessä työntekijöiden kanssa. Kahdella yksiköllä eli lastenkodilla ja vastaanotolla olivat omat perehdytyskansionsa, joiden päivittäminen oli epäsäännöllistä. Tulosten mukaan työntekijät jakoivat tietoa hiljaisesti, joka tapahtui työntekijän kertomalla kokemuksia, tarinoita ja esimerkkejä. Hiljaista tietoa koettiin jaetun myös ohjaamalla, neuvonnalla, havainnoinnin kautta, henkilökohtaisissa keskusteluissa, toiminnallisissa hetkissä, esimerkkinä olemalla ja tiedon jakajaa kuuntelemalla. Hiljaisen tiedon jakamista varten ei ollut ehditty luomaan toimintamallia tai rakenteita. Perehdytyksen nähtiin edesauttavan hiljaisen tiedon jakamista. Työn kiertoa oli hyvin vähän, joten sen avulla hiljaista tietoa ei voitu jakaa. Virtainlahden (2009) mukaan tietoa, hiljaista tietoa ja tietämystä voidaan jakaa organisaatiossa monilla tavoin, kuten erilaisten yhteistyömuotojen avulla. Yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi mentorointi, reflektio, kokemustenvaihtopiirit, raportit, tiimit, työryhmät, mestari- oppipoikamalli, seniori- juniori- työparit, konkari- aloittelijatyöparit, sijaisuus- ja varamiesjärjestelmät sekä eri verkostot. (Virtainlahti 2009, 118.) Tulosten mukaan Perhetukikeskuksessa käytettiin yhteistyömuotoina esimerkiksi reflektiota, raportteja ja tiimejä.

Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät jaettiin tiedon jakamista tukeviin ja estäviin. Työntekijät olivat erityisen motivoituneita keskustelemaan tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, joita tulosten mukaan oli runsaasti. Tiedon jakamista tukivat rauhallinen tiedon jakamisen paikka, yksiköiden fyysinen sijainti, toimiva puhelin, yhteiset tietojärjestelmät ja niiden toi-

mivuus, tiedon priorisoiminen, päivitys ja kokonaisvaltaisuus. Kaikkea tietoa ei koettu välttämättömäksi jakaa työntekijöiden välillä. Tulosten mukaan vastaanottoyksikön työntekijät kokivat toimiston pöydällä olevan muistivihkon ja ilmoitustaulun hyvin merkittävinä tiedon jakamiselle sekä myös kalenteri tuki tiedon jakamista jokaisessa yksikössä.

Tiedon jakamista tukivat organisaation rakenteet ja prosessit. Tulosten mukaan näitä olivat muun muassa dokumentointi, kirjaukset, jäsenytyneet käytännöt, moniammatillinen tiimityö, tiimipäivät, viikkoraportti, päivittäiset raportit, tiimipöytäkirjat, tiimipäivien esityslistat, kehityskeskustelut, työn kehittämispäivät, koulutukset, esimerkiksi kirjaamiskoulutukset, riittävä työntekijä resursointi työvuoroissa, perehdytys, ohjaus, Järvenpään kaupungin viestintäpolitiikka ja johtoryhmätyöskentely. Tiedon jakamisen rakenteet jälkihuolto-ohjaajien ja muiden yksiköiden välillä nähtiin tukevan tiedon jakamista. Tukevia rakenteita olivat myös selkeä esimiehisyys, esimiehen puheenjohtajuus, esimiehen ilmoitustaulu, esimiehen oma toimisto, lähiesimies yksikössä ja päällikön osallistuminen tiimipäivissä. Satu Kainulainen (2013) on tutkinut tiedon jakamisen johtamista Lapin keskussairaalassa. Kainulaisen tutkimuksessa esimiehet olivat jakaneet tietoa eri keinoilla, jotka oli jaettu kasvokkain tai sähköisesti tapahtuvaan keskusteluyhteyteen. Jakamisen keinot pitivät sisällään esimiehen kasvokkain tapahtuvan tiedon jakamisen, esimiehen kirjallisen tiedon jakamisen ja esimiehen kannustamisen tiedon jakamiseen. (Kainulainen 2013, 65- 66.)

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan tiedon jakamista tukivat myös työryhmän mukaan ottaminen työn kehittämiseen, työntekijöiden motivoituneisuus kehittämiseen, kiinnostuneisuus työntekijöiden yksilöllisiin kehittämistavoitteisiin, kehityskeskustelut, työorientoituneisuus ja kehitysmuutoseisuus. Tulosten mukaan tiedon jakaminen koettiin olevan vastavuoroinen prosessi. Sitä tukivat hyvät ja vastavuoraiset vuorovaikutustaidot, dialogi ja hyvä ryhmähenki, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ja jokaisen työntekijän haluttiin kantavan vastuuta omasta asenteestaan tietoa jakaessaan. Erityisesti tiedon jakamista tukevana koettiin kasvokkain ja henkilökohtaisesti asioista puhuminen, työn arvostaminen ja toisen työn kunnioittaminen.

Tulosten mukaan työntekijöiden tulisi ottaa vastuuta siitä, että työntekijät huolehtisivat aktiivisesti yhteistyöstä Perhetukikeskuksessa eri yksiköiden ohjaajien välillä ja yhteistyökumppaneiden välillä. Ohjaajat ehdottivat myös, että jokainen työntekijä kantaisi vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä ja samalla uusi työntekijä saisi mentorin. Tulosten mukaan työntekijöiden näkemykset tiimeistä, kehityskeskusteluista ja työnohjauksesta jakautuivat, jolloin ne koettiin joko jäsentymättömiä tai toimivina sekä tukevinä tiedon jakamisessa. Työnohjaukset ja tiimipäivät olivat lastenkodilla ja vastaanottoyksiköllä samana päivänä yhteisen työnohjaajan vuoksi. Tiedon jakaminen työnkierrollisella tavalla ei ollut mahdollista,

koska työntekijät työskentelivät samanaikaisesti tiimeissä. Jälkihuollon ohjaajat sijaistivat ohjaajia mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi tiimipäivien aikana.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan tiedon jakamista estivät monet tekijät. Niitä olivat ilmapiiri, huono motivaatio, vaihteluvollisuus, tietosuoja, tiedon määrä, muuttuminen, kiinnostavuus, sisältö, jakamattomuus, jakaminen tapahtui pikaisilla tapaamisilla, jakamiselle ei ollut aikaa, tietoa jaettiin liikaa tai liian vähän. Jakamista estivät myös vuorotyö, työntekijöiden erilaiset tavat jakaa tai hallita tietoa, tiedon lukemattomuus, esteet yhteistyökumppaneiden välillä, haasteet raporttitilanteissa, haasteet viestivihkon viestinnässä ja haasteet Nappulan raportoinnissa. Tiedon jakamista estivät myös työntekijöiden vaihtuvuus, eläköityminen, sairaslomat, lomat, päällikön tavoittamattomuus, johtoryhmän esityslistojen saaminen juuri ennen johtoryhmää ja yhteisen ajan löytäminen lastenkodin ja vastaanoton yhteistyöta- paamiselle. Tulosten mukaan tiedon jakamista estivät lisäksi sijoitusten yllätyksellisyys, siirtymäprosessin rakenne lapsen muuttaessa vastaanottoyksiköstä lastenkodin puolelle, Järven- pään kaupungin taloudellinen tilanne, työntekijöiden muutosvastarinta sekä se, että ei ollut keksitty mittaria tai järjestelmää, jonka avulla työntekijöiden työpanos olisi mahdollista saa- da esille. Kainulaisen (2013) tutkimuksen mukaan yksilön tiedon jakamisessa ja vastaanotta- misessa oli ongelmia, jotka jakaantuivat tiedon kulun ongelmiin ja oleellisen tiedon keskitty- miseen. Tiedon kulun ongelmina oli koettu riittämättömän aika ja jaksaminen, tiedon toisar- voisuus, tiedon kulun haastavuus, väärinkäsitykset, ristiriidat ja jännitteet. Oleelliseen tie- toon keskittymisen ongelmat oli nähty merkityksellisen tiedon jakamisessa ja tiedon löytämi- sessä intranetistä. (Kainulainen 2013, 80- 86)

## 11 Pohdinta ja kehittämis ehdotukset

Perhetukikeskus Auerkulman tiedon johtamista ja sen jakamista on mahdollista tulevaisuudes- sa kehittää. Perhetukikeskus Auerkulmassa lastenkodissa ja vastaanottoyksikössä esimiehet ovat vaihtumassa. Myös keittiössä ja jälkihuollossa on tulossa henkilöstömuutoksia. Tiedon johtaminen ja jakaminen tulee muuttumaan todennäköisesti uusien työntekijöiden ja heidän työtapojensa myötä. Samalla heidän avullaan tiedon johtamista ja jakamista on mielekästä lähteä kehittämään, erityisesti johtoryhmätyötä.

Johtajalta vaaditaan johtamisessa substanssin osaamista. Perhetukikeskus Auerkulman esi- miehillä tulee olla osaamista monenlaisen tiedon johtamisesta, jakamisesta ja käyttämisestä. Perhetukikeskus Auerkulmaan olisi hyödyllistä nimetä varavastaavat, joita ei ollut nimetty tutkimusaikana. Esimiestyössä olisi mielekästä pohtia tiedon johtamisen ja jakamisen vuoksi esimiehen työvuoroja. Tiedon johtamisen ja jakamisen vuoksi työvuoroja olisi hyvä painottaa aamuvuoroihin entistä enemmän.

Tietojohtamisen professori Kiannon mukaan organisaation tietojohtamisessa on ymmärrettävä tiedon olemus ja merkitys, jolloin mahdollistuu tuloksellinen toiminta. (Kirves 2013, 24.) Tulevaisuudessa tietojohtamisen ymmärtäminen ja tiedon jakamisen harjoittelu on organisaation kilpailukyvyyn ja kannattavuuden kannalta merkityksellistä. (Hatala & Lutta 2009, 7.) Perhetukikeskus Auerkulmassa saattaisi olla hyödyllistä käsitellä tietojohtamista, sen mahdollisuuksia johtamisessa ja sen käytön lisäämistä johtamisessa. Perhetukikeskus Auerkulmassa esimiehet joutuvat pohtimaan taloudellisuutta tulevaisuudessa yhä enemmän, jolloin tietojohtamisen merkitys painottuu. Haasteena on taloudellisten resurssien vaikuttaminen myös koulutusmäärärahoihin. Miten mahdollistetaan työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen koulutuksilla tulevaisuudessakin?

Perhetukikeskus Auerkulmassa saattaisi olla hyvä tietojohtamisessa vahvistaa ihmisten johtamista erityisesti puuttumalla henkilöstöhallinnollisiin kysymyksiin, jotka näyttivät vaikuttavan hyvin voimakkaasti tiedon jakamiseen. Haasteena olivat ilmapiirin aiheuttamat vaikutukset tiedon jakamiseen ja sen vaikutukset perustyöhön. Ilmapiiriin muuttamiseen olisi mahdollista johdon puuttua tiukemmin. Sitä olisi tärkeä käsitellä avoimesti ja tehdä selkeät tavoitteet, sopimukset ja seuranta muutoksen toteutumiseksi. Perhetukikeskus Auerkulmassa ilmapiirin eteen tulee tehdä töitä tulevaisuudessa ja vastuuttaa jokaista työntekijää kantamaan vastuu ilmapiiristä, jonka hän työpaikalle tuo työvuoroon tullessaan.

Perhetukikeskus Auerkulmassa olisi mielekästä luoda myös motivaatioilmapiiri, jossa työntekijän olisi mahdollista esittää tiedon jakamiseen kehittämistoimenpiteitä, mihin samalla liittyisi palkitsemisjärjestelmä. Järvenpään kaupungilla on työnantajana käytössä Sukkela-pikapalkkio, jolla esimies voi palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista. Tärkeää olisi myös työtilanteissa pyrkiä sellaiseen vuorovaikutustoimintaan, joissa vastualueen osaaminen laajenisi koko työyhteisön käytettäväksi. Tiedon ja osaamisen jakamisen tulisi olla laadukasta. Pohdin myös, tulisiko Perhetukikeskus Auerkulmassa keskittyä tukemaan enemmänkin yksilön itsensä johtamista kuin tiedon jakamisen harjoittelua.

Haasteena johtamisessa on ollut ja tulee olemaan liiallinen tietotulva, jossa johtajilla on saatavilla suuri määrä tietoa kerättynä useista eri kanavista ja tietojärjestelmistä. Johtajat joutuvat päätöksenteon tuekseen käymään läpi suuren määrän turhaakin materiaalia, jotta he voisivat tehdä ratkaisuja. Johtamisessa on huomioitava myös tiedon tuottaminen, jotta sitä ei synny liikaa ja se ei vaikuta johtamista estävästi. (Parviainen, Lillrank & Ilvonen 2005, 56- 57, 253.) Perhetukikeskus Auerkulmassa voisi olla hyödyllistä dialogissa keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa tiedon jakamisesta ja säilömisestä ja jakamisen ja säilömisestä tavoista.

Perhetukikeskus Auerkulmassa olisi hyvä olla jatkossa koulutusta viestinnästä, erityisesti sanattoman ja sanallisen viestinnän merkityksestä ja tavoista. Hiljaisen tiedon jakamiseen työ-

yhteisössä olisi hyödyllistä luoda yhdessä työntekijöiden kanssa toimiva rakenne, jonka esimerkiksi nimetty työryhmä suunnittelisi. Siitä keskusteltaisiin työryhmissä ja se otettaisiin käyttöön. Työyhteisössä olisi mielekästä myös luoda toimiva rakenne koulutuksista saatavan tiedon jakamiselle, joka mahdollistaisi koko työyhteisön tiedon saannin koulutuksista. Koulutukseen osallistunut työntekijä voitaisiin velvoittaa jakamaan koulutuksesta saamaansa tietoa sähköisesti koko henkilökunnalle esimerkiksi sähköpostilla tai luomalla Perhetukikeskus Auerkulmalle oma sähköinen koulutussivusto, johon tietoa olisi mahdollista tallettaa ja työntekijät voisivat sieltä sitä lukea. Työntekijän olisi tärkeää myös kertoa koulutuksesta tiimipäivässä omalle työryhmälleen. Tiimipäivään voisi määritellä selkeästi aika ja paikka koulutusinfole.

Osaamisen johtamisessa korostetaan kykyä uudistua ja tuottaa innovaatiota. Siihen vaikuttavat henkilöstön olemassa oleva tieto, tiedon tehokas käyttö ja uuden tiedon tehokas hankkiminen ja sen käyttäminen. Osaamisen johtamisen uudistuksessa ja uudistuskyyvyssä korostuvat monipuolinen yhteistoiminta, verkottuminen ja pitkäjänteisyys. Nonakan ja Takeuchin (Virkkunen 2002) mukaan osaamisen johtamisessa uuden tiedon tuottamista ei voida johtaa. Sille on mahdollista luoda edellytyksiä ja sen kehittämistä voidaan tukea. Osaamisen johtamisessa on pohdittava, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, miten ohjataan henkilöstöä keskustelemaan sisäisesti, miten tuetaan uuden tiedon ja osaamisen aktiivisia kehittäjiä, miten luodaan osaamista kehittäviä ympäristöjä ja miten yleistetään eri työyksiköissä syntyneitä hyviä käytäntöjä. (Virkkunen 2002, 21, 40.) Perhetukikeskus Auerkulmassa olisi mielekästä tutkia tarkemmin osaamista, koska Järvenpään kaupunki työnantajana painottaa osaamisen koulutussuunnittelua, osaamispankkia ja työyhteisössä tapahtuvia koulutuksia. Perhetukikeskuksen työntekijöille olisi hyödyllistä tehdä myös osaamiskartoitus.

Tulevaisuudessa, kuntien yhdistyessä, Perhetukikeskus Auerkulmassa olisi tärkeää pohtia profiloitumista. Perhetukikeskus Auerkulmassa toimintaa on vuosien varrella muutettu vastaamaan lastensuojelun tarpeisiin. Viimeisimpänä kehittämisenä Perhetukikeskus Auerkulmaan on valmistumassa asuntoja jälkihuoltoonnuorille. On myös mahdollista, että kunnallisten lastensuojelulaitosten hoitopaikkoja vähennetään ja toimintaan suunnataan vielä entistä enemmän kotona tapahtuvaksi. Toisaalta palveluiden yhdistäminen tukisi tiedon jakamista ja johtamista. Suomalainen (2014) kertoo esimerkiksi Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin koonneen vuonna 2013 samaan rakennukseen kaikki lasten ja nuorten psykososiaaliset palvelut, jolloin verkostoituminen ja yhteistyö muuttuivat helpommaksi. Organisaatioiden rajojen rikkomisen tavoitteena olivat taloudelliset säästöt ja tehokkaampi apu asiakkaalle. (Suomalainen 2014, 17.)

Syksyllä 2014 Järvenpäässä otetaan käyttöön sähköinen potilastiedon arkisto, josta potilaan on mahdollista lukea Pegasos-potilastietojärjestelmän potilastietoja. (Nuotit 2013.) Mielenkiintoista on seurata, koska samanlainen uudistus tapahtuu sosiaalipuolen Pro consona järjes-

telmässä. Sen vuoksi jatkossakin olisi tärkeää olla koulutuksia kirjaamisesta ja tietoturvasta. Tulevaisuudessa olisi hyvä myös pohtia Perhetukikeskus Auerkulman facebookin tai vastaavien sivustojen avaamista, joiden avulla voitaisiin auttaa lastensuojeluasiakkaita. Hoidammeko jatkossa lastensuojeluasiakkaita esimerkiksi skype - tapaamisilla, jolloin tiedon jakaminen myös muuttuu.

Työnkiertoa oli hyvin vähän, vaikka avoimia työpaikkoja oli ollut eri yksiköissä. Työnkiertoa olisi mahdollista tehdä sijaistamalla tiimien aikaan eri yksiköissä. Tiimit voisivat olla esimerkiksi vuoroviikoin lastenkodilla ja vuoroviikoin vastaanottoyksikössä aina torstaisin klo 12 - 15. Ajallisesti tiimit lyhentyisivät, mutta niitä olisi useammin eli kaksi kertaa kuussa. Esimerkiksi lastenkodin tiimin ajaksi vastaanoton työntekijä sijaistaisi lastenkodilla. Vastaanoton työntekijä tulisi töihin välivuoroon. Lastenkodin työntekijät olisivat osa aamuvuorossa ja osa iltavuorossa. Sijaiset tekisivät yövuorot, joita koko Perhetukikeskuksessa olisi tiimien vuoksi kahdeksan kuukaudessa. Nyt sijaisia oli tiimien vuoksi yhteensä 9 - 10 kolmessa eri työvuorossa kuukauden aikana. Lasten ja nuorten kannalta työnkierto olisi mielekästä, koska useimmiten vastaanotosta lapsi tai nuori siirtyy lastenkotiin jatkosijoitusta suunniteltaessa.

Saattaisi olla hyödyllistä myös keskustella työntekijöiden ja esimiesten kanssa työvuorojen muuttamisesta kolmivuorotyöstä kaksivuorotyöhön. Tämä mahdollistaisi vakituiset yötyöntekijät, jotka voisivat olla esimerkiksi lähihoitajia, jolloin palkkakustannukset voisivat jäädä alhaisemmiksi. Tämä muutos vaikuttaisi myös tiedon jakamiseen, työn muotoon ja -menetelmiin. Työn kehittämistä ja työntekijöiden ammattitaidon kehittämistä voisi suunnitella tapahtuvaksi myös verkko- oppimisympäristössä. Tulevaisuudessa olisi tärkeää suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa, mitä tietoa ja osaamista tarvitaan ja motivoida edelleen työntekijöitä kehittämään työtään.

Tiedon jakamiseen ja tietojohdamiseen vaikuttavat näkyvyys ja organisaation jäsenten toistensa tunteminen. Kasvullisuutta pidetään luotettavuuden ja vastuullisuuden takeena. Kasvullinen johtaja tunnetaan ja hänen puoleen käännytään ja hyvä keulakuva on eduksi myös organisaatiolle. (Sauer 2012, 30.) Perhetukikeskus Auerkulmassa päällikön läsnäoloa oli osittain pidetty vähäisenä, mutta toisaalta olivatko työntekijät pohtineet hänen rooliaan Perhetukikeskus Auerkulman ulkopuolella eri organisaatioissa. Jatkossa päällikön sekä esimiesten voisi olla hyödyllistä kertoa työstään, roolistaan ja vastuualueistaan työntekijöille ymmärryksen lisäämiseksi.

Lyhytaikaisten sijaisten perehdytystä olisi kannattavaa kehittää ja perehdytyskansiot yksiköissä olisi suositeltavaa päivittää. Yksiköissä olisi mielekästä valita työntekijä tai työntekijät, jotka kantaisivat vastuun perehdytyskansioiden päivittämisestä. Jatkossa vastaavien ohjaajien saattaisi olla hyödyllistä kutsua lyhytaikainen sijainen uudelleen pidempään perehdytykseen.

Samoin yksiköiden infotaulujen päivittäjäksi voisi valita vastuutyöntekijän tai vastuutyöntekijät. Kehityskeskusteluiden kehittämisen tarpeesta olisi hyvä keskustella yksiköissä ja kehityskeskustelujen tavoitteet voisi kirjata kehityskeskustelun yhteydessä sähköisesti sekä esimiehen että työntekijän luettavaksi.

Järvenpään kaupungin työntekijöiden olisi tärkeää täyttää osaamiskorttia. Osa Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöistä ei ollut sitä täyttänyt aktiivisesti ja työntekijöiden tulisikin kantaa vastuuta osaamiskortin täyttämisestä. Esimiesten olisi mahdollista esimerkiksi kehityskeskusteluissa keskustella osaamiskortin sisällöstä ja osaamisen tavoitteista. Ennen kehityskeskustelua työntekijän pitäisi päivittää tietoturva ja tietosuojaa osaamisensa tekemällä Navisec- sosiaalihuollon tietoturva- ja tietosuojakoulutuksen sähköinen testi.

Järvenpään kaupunki työnantajana on asettanut tavoitteekseen, että tulevaisuudessa työntekijät kirjaavat "osaamispankkiin" eli osaamisenhallintajärjestelmään näkyväksi koulutushistoriatietonsa. (Nuotit 2013.) Parkkilan (2013) mukaan vuosittainen tulisi tarkastella osaamisen kehittämisen prosessia sekä yksilö- että tiimitasolla. Se tulisi liittää kehityskeskusteluihin ja osaamisen kehityssuunnitelmaan. Kehityskeskustelut on koettu keskeisenä osaamisen hallinnan osa-alueista. (Parkkila 2013, 42.)

Perhetukikeskuksen yksiköissä työntekijöiden kanssa olisi hyödyllistä keskustella työn kehittämisen tarpeista, esimerkiksi tiimityön tai raportoinnin kehittämisestä eri yksiköissä. Työntekijöiden ja esimiesten olisi hyvä yhdessä lähteä vastaamaan tarvittaessa näihin kehitettäviin asioihin. Työryhmien olisi tärkeää saada esimiehiltä tukea kehittämiseen. Tutkimustulosten mukaan kehitettävät asiat olivat erilaisia riippuen yksiköstä. Kehittämistä voisi olla hyödyllistä tarkastella säännöllisesti jatkossakin. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijät lähtivät innokkaasti mukaan osallistuviin havainnointeihin ja uskon heidän kehittävän työtään vastaavalla energialla esimiehen tuella. Työn kehittäminen onnistunee hyvässä dialogissa yhdessä työntekijöiden kanssa.

Perhetukikeskus Auerkulmassa on paljon toimivia asioita tiedon johtamisessa ja jakamisessa, joita olisi hyvä vahvistaa tulevaisuudessakin. On tärkeää muistaa, että kaikkea tietoa ei ole mahdollista eikä mielekästäkään jakaa. Hiljaisen tiedon johtaminen ja jakaminen on merkityksellistä. On kuitenkin muistettava, että tiedon johtaminen ja jakaminen on prosessi, jonka kaikkiin tekijöihin ei voida vaikuttaa, vaikka niin toivottaisiin. Yhdessä työntekijöiden kanssa olisi hyvä pohtia asioita, joiden avulla Perhetukikeskus Auerkulmassa tietoa johdettaisiin ja jaettaisiin erinomaisesti.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Inprint.
- Benner, P., Tanner, C. A. & Chesla, C. A. 1999. Asiantuntijuus hoitotyössä. Juva: Wsoy.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (Toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: Wsoypro.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus.
- Field, P. A & Morse, J. M. 1985. Hoitotyön kvalitatiivinen tutkimus. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: Wsoy.
- Grönfors, M. 2001. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus.
- Heikkilä, I. & Holma, A. 1990. Tieto ja elämä. Jyväskylä: Gummerus.
- Hatala, J-P. & Lutta, J. 2009. Managing information sharing within an organizational setting: Social network perspective. Performance improvement quarterly, 21(4), 7.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Jalonen, H., 2007. Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (Toim.) 2007. Tietojohdaminen tutkimusalueena. Pilot- kustannus.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Juvenas Print.
- Kainulainen, S. 2013. Tiedon jakamisen johtaminen - yksilön tiedon jakamisen motivaatio johtamisen tukena- Tutkimus Lapin keskussairaalasta. Pro gradu- työ. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotieteet. Lapin yliopisto.
- Kakkuri- Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Tampere: Tammer- Paino.
- Karjalainen, R. 2010. Järvenpään kaupungin tarjoama tuki työssäjaksamiseen - tutkimuotojen käyttö Auerkulman Perhetukikeskuksessa. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Kassara, H., Paloposki, S., Holmia, S., Murtonen, I., Lipponen, V., Ketola, M-L. & Hietanen, H. 2006. Hoitotyön osaaminen. Porvoo: Wsoy.
- Kiikeri, M. & Ylikoski, P. 2004. Tiede tutkimuskohteena filosofinen johdatus tieteen tutkimukseen. Tampere: Tammer- Paino.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveyden huollon organisaatiossa. Väitöskirja. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.



- Kirves, A. 2013. Tieto - miten sitä johdetaan. Ratkaisu 2/ 2013.
- Koivunen, H. 1998. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Koivunen, H. 2011. Elämänviisaus kokemustietoa uusille sukupolville. Keuruu: Otava.
- Krause, K. & Kiikkala, I. 1996. Hoitotieteen tutkimuksen peruskysymyksiä. Tampere: Tammer-Paino.
- Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kärnä, K. 2007. Hiljainen tieto hoitotyön päätöksentekoprosesseissa kokeneiden sairaanhoitajien näkökulmasta. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysala. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset- etnografia lastenkotityössä. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (Toim.) 2012. Johtamisen psykologia Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell.
- Lauri, S. Teoksessa Hoitotyön interventiot. Hoitotyön vuosikirja 2005. Sipoo: Silverprint.
- Niiniluoto, L. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan. Keuruu: Otava.
- Lönnqvist, A. Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (Toim.) 2007. Tietojohdaminen tutkimusalueena. Pilot- kustannus.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WS Bookwell.
- Mäkinen, P., Raatikainen, E., Rahikka, A. & Saarnio, T. 2009. Ammattina sosionomi. Helsinki: Wsoypro.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Hämeenlinna: Karisto.
- Mäkäriäinen-Suni, I. & Valkokari, K. Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. (Toim.) 2007. Tietojohdaminen tutkimusalueena. Pilot- kustannus.
- Nieminen, H. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: Wsoy.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.
- Nikkonen, M. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: Wsoy.
- Nikkonen, M., Janhonen, S. & Juntunen, A. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell.

- Nonaka, I. 2008. The knowledge- creating company. Boston: Harvard Business Press.
- Nurminen, R. 2000 a. Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Tammi.
- Nurminen, R. 2000 b. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisu E. Yhteiskuntatieteet 80. Väitöskirja.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja- itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Karisto.
- Parkkila, L. 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. Kemi- Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Raportit ja selvitykset 2013: 16. B- sarja. Oulu: Juvenes-print.
- Parviainen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Tampere: Tammer- Paino.
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: Wsoy.
- Puro, J-P., 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus.
- Sauer, E. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. 2012. Kokemus johtaa! Tampere: Tampereen yliopistopaino oy - Juvenes Print.
- Silvennoinen, M. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. 2012. Kokemus johtaa! Tampere: Tampereen yliopistopaino oy - Juvenes Print.
- Stenberg, M. 2006. Tieto tietojohdamisen arkkitehtuurit. Keuruu: Otava.
- Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino- Juvenes Print.
- Suomalainen, T. 2014. Kaikki saman katon alla. Tehy 02/2014, 17.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (Toim.) 2012. Johtamisen psykologia Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A. 2003. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WS Bookwell.
- Virkkunen, J. (Toim.) 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Helsinki: Työministeriö.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.
- Yliruka, L. 2/ 2000. Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. Helsinki: Stakes.

Yrjönsuuri, M. 2009. Tiedon rajat. Johdatus tietoteoriaan. Vammala: Vammalan kirjapaino.  
Sähköiset lähteet

Potilastiedot pian nähtävissä omalta tietokoneelta. 2013. Nuotit Järvenpään kaupungin henkilöstötiedote 28.11.2013, 2.

Sähköinen koulutuskalenteri ja kirjautumiskäytännöt uudistuvat vuoden 2014 puolella. 2013. Nuotit Järvenpään kaupungin henkilöstötiedote 28.11.2013, 1.

Perhetukikeskus Auerkulma. 2013. Viitattu 18.2.2013. [http://jarvenpaa.netland.fi/--Perhetukikeskus-Auerkulma--/sivu.tmpl?sivu\\_id=638](http://jarvenpaa.netland.fi/--Perhetukikeskus-Auerkulma--/sivu.tmpl?sivu_id=638)

Julkaisemattomat lähteet

Alho- Mikkonen, H. & Niklander, E. 2011. Työhyvinvointiselvitys. Laurea-ammattikorkeakoulu.

#### Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusaineiston keruu.

Kuvio 2. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon johtamisesta.

Kuvio 3. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä.

Kuvio 4. Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.

## Liitteet

Liite 1. Tiedote opinnäytetyön osallistuvasta havainnoinnista

Liite 2. Teemahaastattelu

Liite 3. Esimerkki Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksistä tiedon johtamisesta.

Liite 4. Esimerkki Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksestä tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä.

Liite 5. Esimerkki Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemyksistä tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.

## Tiedote opinnäytetyön osallistuvasta havainnoinnista

Hei!

Opiskeluni Laurean YAMK sairaanhoitaja kriisi- ja erityistilanteiden johtamisen koulutusohjelmasta on vihdoin edennyt opinnäytetyön tutkimusosioon. Opinnäytetyöni aiheena on Perhetukikeskus Auerkulma- työntekijöiden näkemyksiä tiedon johtamisesta ja sen jakamisesta. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa sovelletaan etnografista lähestymistapaa ja sen tulokset analysoidaan sisällön analyysillä. Etnografisen tutkimusotteen valitsin opinnäytetyöhön, koska sitä soveltamalla voidaan tutkia työorganisaation toimintaa ja toiminnan organisointia ja samalla voidaan tutkia perusteellisesti tiettyä ilmiötä havainnoimalla ja haastatteleamalla. Etnografisessa tutkimuksessa halutaan löytää tietyn yhteisön jäsenten tyypillisiä ja opituiksi tulleita käyttäytymismalleja ja sisäistä logiikkaa, joiden kautta voidaan ennustaa tietystä yhteisössä tulevaa käyttäytymistä, sen seurauksia ja arkitodellisuutta.

Tutkimukseen kuuluu osallistuva havainnointi, jonka toteutan havainnoimalla marraskuun 2013 aikana Perhetukikeskus Auerkulmassa tapahtuvaa tiedon jakamista ja sen johtamista. Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeässä roolissa tiedon hankintaa ja siinä arvostetaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden antamaa tietoa ja uskotaan moninaisiin ja yksilöllisiin näkökulmiin, jotka muodostavat tiedosta kokonaisuuden. Havainnoidessani tarkkailen ja havainnoin objektiivisesti Perhetukikeskus Auerkulman tiedon jakamista ja sen johtamista samalla tehden muistiinpanoja.

Tutkimukseen kuuluu myös keväällä 2013 Tyky- päivässä toteutettu learning cafe- kysely, jolloin esitin kysymykset a) Missä tilanteissa koet tiedonkulun heikkoutta, b) Miten asiaa pitäisi kehittää ja c) Mitä olisin itse valmis tekemään? Tutkimukseen kuuluvat myös teemahaastattelut vastaaville ohjaajille ja päällikölle. Havainnoinnin aikana voit kertoa minulle näkemyksiäsi tiedon jakamisesta ja sen johtamisesta Perhetukikeskus Auerkulmassa.

Kiitos kaikille yhteistyöstä!

t. Heli Alho- Mikkonen

## Teemahaastattelu

### Haastattelulomake

Haastattelun ajankohta

Haastattelun kesto

Haastattelupaikka

Haastateltava

Haastattelussa esitän kysymyksiä ja voin myös kohdentaa kysymyksiä, joihin voit vapaasti vastata. Voit rauhassa miettiä kysymyksiä ja halutessasi pyytää kysymyksen toistoa ja tarkennusta. Kaikki tässä haastattelussa keskusteltu on luottamuksellista ja lopullisessa opinnäytetyössä ei voida tunnistaa henkilöllisyyttäsi. Haastattelun tavoitteena on keskustella seuraavista teemoista, jotka ovat tiedon jakaminen, tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ja tiedon johtaminen. Haastattelun tuloksia hyödynnetään annettaessa suosituksia Perhetukikeskus Auerkulmassa tapahtuvaan tiedon jakamiseen ja sen johtamiseen.

## Teemahaastattelurunko

Kertoisitko ammattisi, koulutuksesi, työkokemuksesi ja työkokemuksesi esimiestyöstä?

### Tiedon jakaminen

1. Miten työssäsi jaat tietoa?(oma yksikkö, esimiehet, johtoryhmä, koko Perhetukikeskus, yhteistyökumppanit ym.)
2. Miten kehittäisit tiedon jakamista?
3. Millaisia haasteita on tiedon jakamisessa tulevaisuudessa?

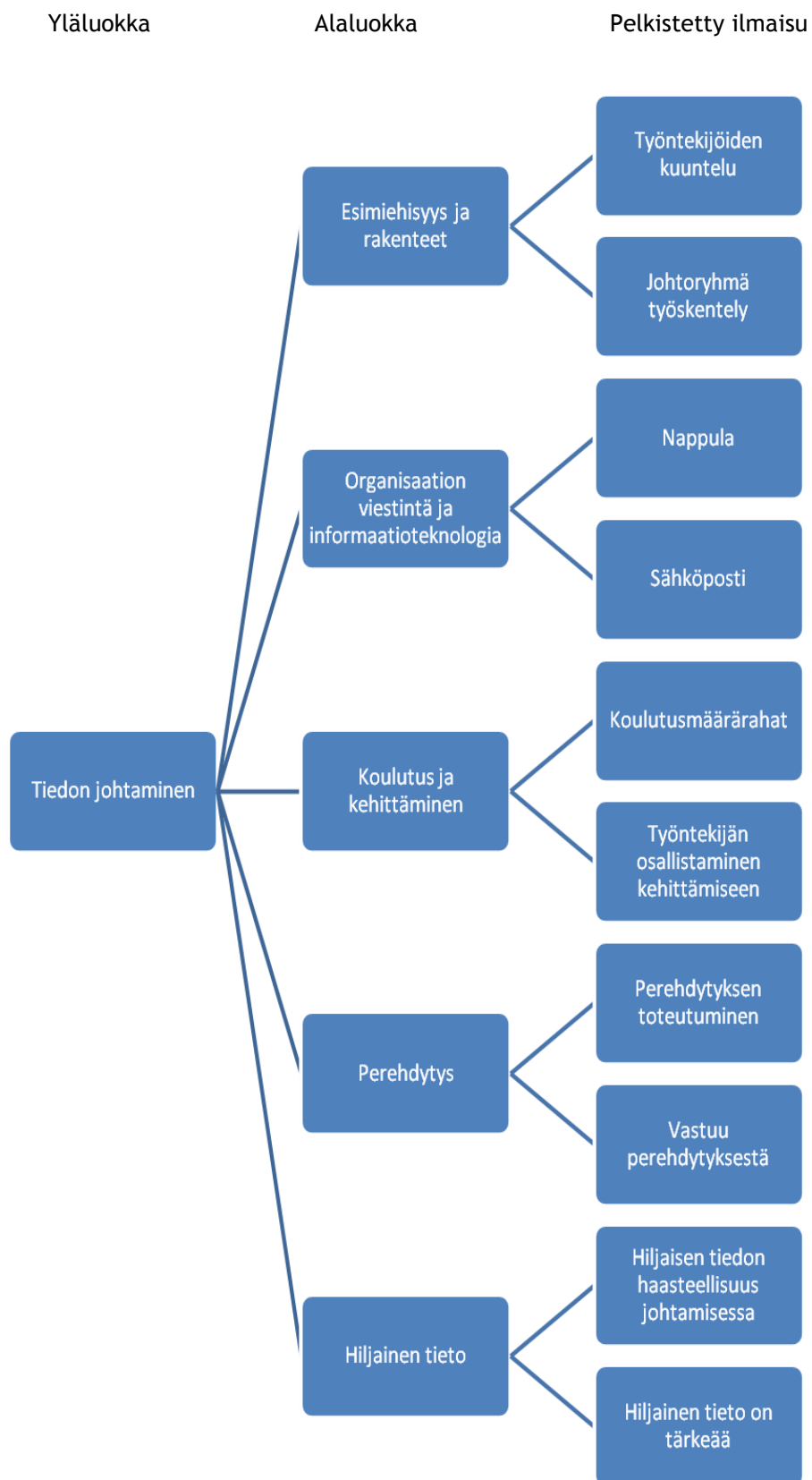
### Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

4. Mitkä tekijät vaikuttavat tiedon jakamisessa?
5. Mitkä tekijät tukevat tiedon jakamista?
6. Mitkä tekijät estävät tiedon jakamista?

### Tiedon johtaminen

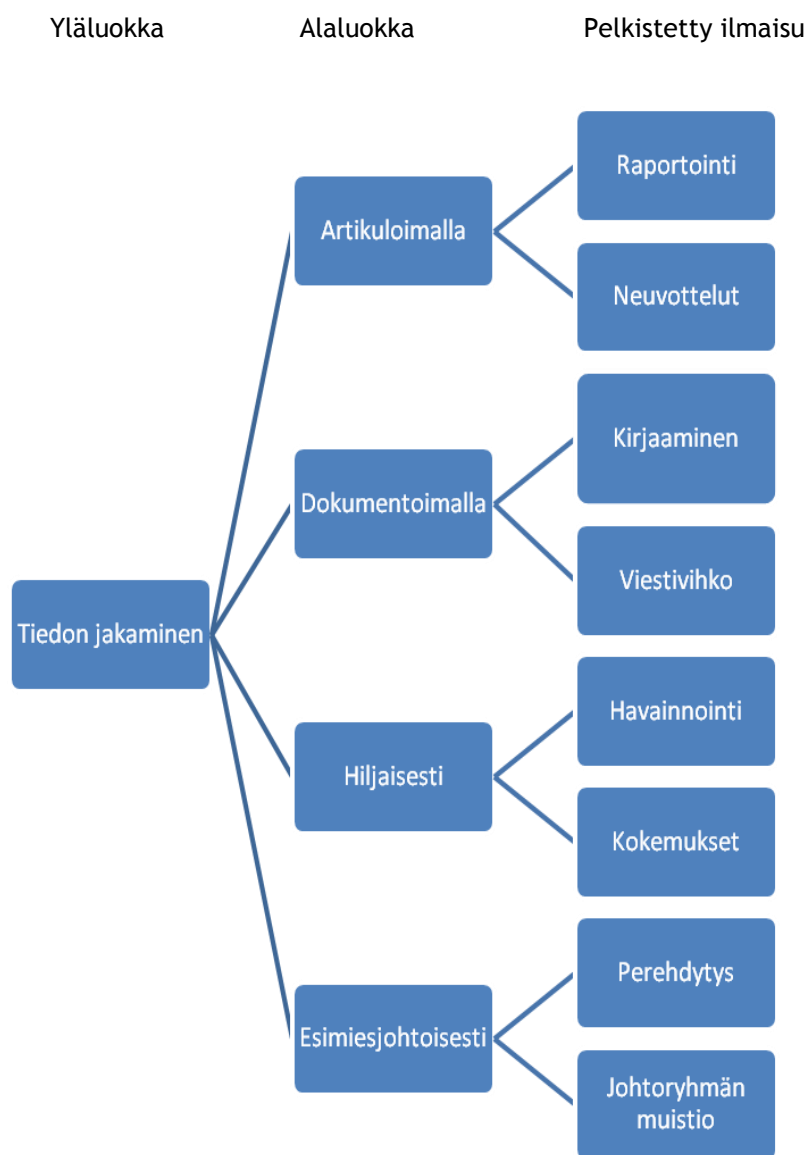
7. Miten esimiestyössäsi johdat tietoa?
8. Miten johtamisella esimiehenä tuet tiedon jakamista?
9. Miten haluaisit työntekijöiden tukevan sinua esimiehenä tiedon johtamisessa?
10. Miten kehittäisit tiedon johtamista?

Esimerkki Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon johtamisesta.





Esimerkki Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä.



Esimerkki Perhetukikeskus Auerkulman työntekijöiden näkemys tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.

